

UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL

Clima laboral y rotación de personal motorizado en la empresa Sodetur S.A

Informe Final del Trabajo de Titulación de Psicóloga Industrial

Autora: Lizeth Margarita Criollo Fernández

Tutor: Dr. Jorge Herrán

Promoción 2012 - 2013

Quito-2014

AGRADECIMIENTO

Mi gratitud principalmente está dirigida A Dios Todopoderoso por haberme dado la existencia.

A mi madre por brindarme su apoyo en cada una de las etapas de mi vida y por enseñarme que con responsabilidad, esfuerzo y dedicación se logra grandes éxitos.

A mi queridísimos hermanos Ari y Cami, por su ayuda, amor y lo más importante su amistad
A ti Angelito por tu apoyo y ayuda incondicional.

A todos mis amigos que compartieron este sueño conmigo logrando convertirlo en una realidad.

A mis maestros que en el transcurso de mi vida, influyeron con sus lecciones y experiencias en formarme como una persona de bien y preparada para los retos que pone la vida.

Todo mi cariño y mi amor para las personas que participaron en la investigación, ya que invirtieron su tiempo y conocimiento para que yo pudiera lograr mis sueños, por motivarme a culminar mi tesis a ustedes por siempre mi corazón y mi agradecimiento.

DEDICATORIA

A ti mi Dios porque hiciste realidad este sueño, por todas las bendiciones y amor que me proporcionas, esta tesis es para ti.

A mi madre que fue pilar fundamental en mi formación y educación como persona.

A mis tíos y primos por su presencia y sus palabras de aliento en cada uno de los instantes de mi vida

Aquellas personas importantes en mi vida, que creyeron en mí y siempre estuvieron listas para brindarme toda su ayuda, ahora me toca retornar un poquito de todo lo inmenso que me han otorgado a todos y cada uno de ellos les dedico cada una de estas páginas de mi tesis.

DECLARATORIA DE ORIGINALIDAD

Quito 08 de Julio de 2014

Yo Lizeth Margarita Criollo Fernández .autora de la Investigación, con Cedula de ciudadanía N°1722764774, libre y voluntariamente DECLARO, que el presente Trabajo de Titulación:

Clima laboral y rotación de personal motorizado en la empresa Sodetur S.A, es original y de mi autoría; de ser comprobado lo contrario me someto a las disposiciones legales pertinentes.

Atentamente,

F


Lizeth Margarita Criollo Fernandez

CI 1722764774

AUTORIZACIÓN DE LA AUTORÍA INTELECTUAL

Yo, Lizeth Margarita Criollo Fernández en calidad de autora del trabajo de investigación o tesis realizada sobre: **“CLIMA LABORAL Y ROTACIÓN DE PERSONAL MOTORIZADO EN LA EMPRESA SODETUR S.A”**, por la presente autorizo a la **UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR**, hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o parte de los que contiene esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación.

Los derechos que como autora me corresponden con excepción de la presente autorización, seguirán vigentes a mi favor de conformidad con lo establecido en los artículos 5, 6, 8; 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento.

Quito 08 de julio del 2014

Atentamente

F



Lizeth Margarita Criollo Fernandez

C.I 1722764774

RESUMEN DOCUMENTAL

Trabajo de investigación sobre Psicología Industrial, específicamente Clima Laboral y Rotación de Personal. El objetivo fundamental determinar si el clima laboral influye directamente en la rotación de personal motorizado en la empresa Sodetur S.A. La hipótesis plantea que el clima laboral influye directamente en la rotación de personal motorizado en la empresa. El fundamento teórico se sustenta en la Teoría del Clima Organizacional de Chiavenato, respecto a: influencia del clima laboral en la organización y los trabajadores, factores determinantes de la rotación de personal, costos de rotación de personal, satisfacción laboral. Investigación correlacional no experimental. La conclusión general refiere que si existe relación entre el clima organizacional y rotación del personal, con la recomendación de tomar puntos de control en el clima laboral para reducir el índice de rotación de personal.

CATEGORIAS TEMATICAS

PRIMARIA: PSICOLOGIA INDUSTRIAL

SECUNDARIA: CLIMA LABORAL

ROTACION DE PERSONAL

DESCRIPTORES:

CLIMA LABORAL, ENCUESTA

ROTACION DE PERSONAL, REGISTROS DE ENTRADA Y SALIDA

SODETUR S.A

DESCRIPTORES GEOGRAFICOS:

SIERRA, PICHINCHA, QUITO

DOCUMENTARY SUMMARY

This research work is on Industrial Psychology, specifically on Work Environment and Personnel Rotation. The main objective is to determine if work environment influences motorized personnel rotation in Sodetur S.A. Company. The hypothesis states that work environment directly influences motorized personnel rotation in this company. The theoretical foundation is supported on Chiavenato's Theory of Organizational Environment in terms of: influence of work environment on the organization and workers, determining factors of personnel rotation, personnel rotation costs, work satisfaction. This is a correlation, non-experimental research. The main conclusion states that there is a relation between organizational environment and personnel rotation; this study recommends taking control points on work environment in order to reduce personnel rotation.

THEME CATEGORIES

PRIMARY: INDUSTRIAL PSYCHOLOGY

SECONDARY: WORK ENVIRONMENT
PERSONNEL ROTATION

KEYWORDS

WORK ENVIRONMENT, SURVEY PERSONNEL
ROTATION, ENTRY AND EXIT LOGS
SODETUR S.A

GEOGRAPHIC DESCRIPTORS

HIGHLANDS, PICHINCHA, QUITO

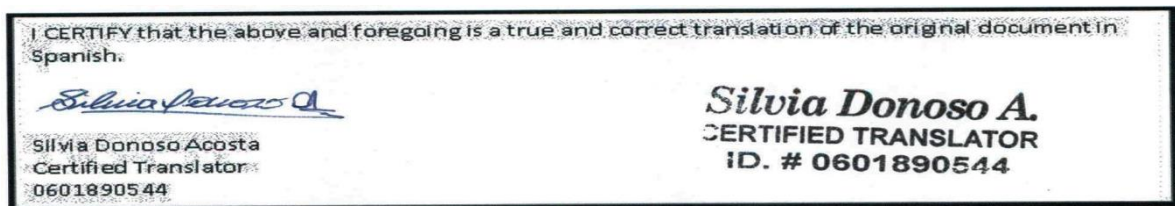


TABLA DE CONTENIDO

A. Preliminares

AGRADECIMIENTO	I
DEDICATORIA	II
DECLARATORIA DE ORIGINALIDAD	III
AUTORIZACIÓN DE LA AUTORÍA INTELECTUAL.....	IV
RESUMEN DOCUMENTAL.....	V
DOCUMENTARY SUMMARY	VI
TABLA DE CONTENIDO	VII
TABLA DE CUADROS.....	X
TABLAS DE ILUSTRACIONES	X
TABLA DE GRAFICOS	X

B. INFORME FINAL DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

INTRODUCCIÓN	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
Formulación del problema	3
Objetivos	3
1 General	3
2 Específico.....	3
Justificación e importancia.....	3
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	5
LA IMPORTANCIA DEL CONOCIMIENTO DEL CLIMA LABORAL.....	5
TEORIA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN IDALBERTO CHIAVENATO.....	5
MARCO TEÓRICO	10
TÍTULO I	10
1. CLIMA LABORAL.....	10
1.1Conceptos.....	10
1.2. Aspectos Del Clima Laboral	12
1.3 Influencia De La Organización En El Trabajador	14
1.4 Calidad De Vida Laboral	16
1.5 Conflicto En Las Organizaciones.....	18
1.6. Factores Que Influyen En El Clima Laboral.....	21
1.6.1 Liderazgo	21

1.6.2. Comunicación	23
1.6.3. Trabajo en Equipo	23
1.6.4. Actitudes	24
1.6.4.1. Tipos de Actitudes.....	25
1.7. Enriquecimiento del puesto	26
1.7.1 Reestructurar las tareas	27
1.8. Remuneración	28
TÍTULO II.....	33
2. ROTACIÓN DE PERSONAL	33
2.1. Qué Es Rotación De Personal	33
2.2. Índice De Rotación	35
2.3. Ventajas De La Rotación De Personal	35
2.4. Desventajas De La Rotación De Personal.....	36
2.5. Tipos De Rotación.....	36
2.6. La Rotación De Personal Y Sus Costos.....	37
2.7. Factores Determinantes De La Rotación De Personal.....	42
2.8. La Satisfacción Laboral	45
2.8.1. Causas.....	45
2.8.2. Consecuencias De La Satisfacción Laboral	45
2.8.3. Factores De La Satisfacción Laboral	46
2.9. Satisfacción Laboral Y Características Del Puesto	48
2.10. Insatisfacción Laboral.....	51
HIPOTESIS	54
Planteamiento de la hipótesis.....	54
Definición Conceptual	54
Definición operacional	55
MARCO METODOLÓGICO	56
Tipo de investigación.....	56
Diseño de investigación.....	56
Población y muestra.....	56
Técnicas e Instrumentos	57
Análisis de validez y confiabilidad de instrumentos	57

Enfoque de la investigación	57
Métodos	58
MARCO REFERENCIAL	59
ANTECEDENTES HISTORICOS.....	59
MISION INTERNACIONAL DE PIZZA HUT	60
MARCA	60
PIZZA HUT ECUADOR.....	61
PRESTACION DE SERVICIOS	61
RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	63
RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE CLIMA LABORAL	63
ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	71
COMPROBACIÓN DE HIPOTESIS	71
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	74
Conclusiones	74
Recomendaciones	75
C.- REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	76
Tangibles	76
Virtuales	78
ANEXOS	79
Anexo A. Plan Aprobado	79
Anexo B. Glosario Técnico.....	91
Anexo C. Instrumentos.....	93

TABLA DE CUADROS

Cuadro 1.- Consecuencias Del Conflicto	18
Cuadro 2.- Rango de edad	63
Cuadro 3.- Motivación	64
Cuadro 4.-Comunicación	65
Cuadro 5.- Estabilidad.....	66
Cuadro 6.- Seguridad	67
Cuadro 7.- Cuadro General	68
Cuadro 8.- Índice de Rotación de Personal	69
Cuadro 9.- Rotación Total.....	70
Cuadro 10.- Coeficiencia de Correlación Lineal de Pearson	72

TABLAS DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1.- Rotación De Personal.....	34
Ilustración 2.- Costos De Rotación De Personal	40

TABLA DE GRAFICOS

Gráfico 1.- Rango de edad.....	63
Gráfico 2.- Motivación.....	64
Gráfico 3.- Comunicación	65
Gráfico 4.- Estabilidad	66
Gráfico 5.- Seguridad	67
Gráfico 6.- Grafico General	68

B. INFORME FINAL DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

INTRODUCCIÓN

Hoy en día la investigación del clima laboral y rotación de personal ha generado un estudio de gran interés por su importancia a nivel empresarial por lo que las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de trabajo, para así alcanzar un aumento de productividad, teniendo en cuenta al personal, ya que en estos tiempos no se puede concebir una empresa que desee ser exitosa y que no determine qué hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y con quién hacerlo, de una manera previsor, consensuada y planeada. Como lo manifiestan Guillén & Guil (2000) el éxito de una empresa depende de la manera como sus empleados perciben el clima organizacional.

Chiavenato (2000) dice que: “El clima organizacional refleja la influencia ambiental en la motivación de los participantes. Por lo tanto puede describirse como cualidad o propiedad del ambiente organizacional percibida o experimentada por los miembros de la organización, que influye en su comportamiento” (p.120).

En la actualidad, las organizaciones se enfrentan a cambios constantes del entorno a los cuales tienen que adaptarse para sobrevivir. Asimismo con la globalización de los mercados y el desarrollo de la tecnología, es necesario que las organizaciones se encuentren en óptimas condiciones desde el interior de las mismas, en donde exista satisfacción de los trabajadores que impacte en su productividad, por ellos hay que dar la suficiente importancia al tema de clima laboral, ya que en la realidad es un aspecto fundamental en el desarrollo estratégico de cualquier empresa.

El ambiente laboral se puede convertir en un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la empresa, pues es un factor de influencia en el comportamiento de quienes la integran, ello incluye el sentimiento que se forma de su cercanía o distanciamiento con los líderes, colaboradores y compañeros de trabajo, que puede estar expresada en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo, y apertura, entre otras.

Si bien ser competitivo y ofrecer calidad se ha convertido en un gran reto para cualquier empresa, retener al personal no es menos importante. No obstante, un fenómeno en la organización que impide la fluidez y que se ha convertido en un problema serio por las repercusiones que genera, es la rotación de personal, un tema digno de estudio por la falta de información disponible, a pesar de que se sabe que el capital humano es para las organizaciones el activo más valioso, de tal manera que de todos los retos

que una empresa enfrenta, éste debe ser uno de los cual las organizaciones tienen que poner más énfasis.

La rotación de personal se ha convertido en un factor de alarma, toda vez que afecta considerablemente a las organizaciones no sólo por los altos costos que significan el reclutamiento y selección de nuevos elementos, sino también en la implementación de filosofías de trabajo en busca del cumplimiento de las metas y objetivos por los cambios tan abruptos en su capital humano, lo que conlleva a trabajar arduamente en lograr que el empleado de reciente ingreso desarrolle el conocimiento, la aceptación y la adaptación de las políticas, normas y procedimientos de trabajo de la empresa.

la investigación la realice en la empresa SODETUR S.A con el tema “*Clima laboral y rotación de personal motorizado en la empresa Sodetur S.A*” pues está dirigido a dar recomendaciones de cómo mejorar el clima organizacional y brindar estrategias para que puedan establecer y priorizar acciones que les permitan ser cada vez más competitivos para mantener al personal estable en la empresa y así tener un rumbo, anticipado de las amenazas y que les permita explotar las fortalezas, de tal manera que se puedan mejorar los procesos, optimizar recursos e incrementar las ganancias.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Formulación del problema

En SODETUR S.A. existe rotación constante del personal motorizado, entonces el problema es si El clima laboral tiene influencia directa en la rotación de personal motorizado en la empresa.

Preguntas

¿El clima laboral influye en la rotación de personal empresa Sodetur S.A?

¿Cuál es el clima laboral en que se desenvuelve el personal de la empresa Sodetur S.A?

¿Cuáles son los índices de rotación de personal que presenta la empresa Sodetur S.A?

Objetivos

1 General

Determinar si el clima laboral influye directamente en la de rotación del personal motorizado en la empresa Sodetur S.A

2 Especifico

- Identificar el clima laboral en el que se desenvuelve el personal motorizado en la empresa Sodetur S.A.
- Conocer el índice de rotación del personal motorizado que se presenta en la empresa SODETUR S.A.

Justificación e importancia

La presente investigación sobre el clima laboral tiene una importancia significativa en la medida que permitirá conocer las condiciones que se desarrollan en el interior de la organización que están afectando el ambiente laboral y como los colaboradores perciben la situación en el trabajo, para así generar recomendaciones de intervención que permitan corregir dichas condiciones y así poder propiciar un mejor clima en la empresa.

Las personas se agrupan para formar organizaciones que les permitan alcanzar objetivos comunes, imposibles de lograr individualmente. Las organizaciones que consiguen esos objetivos, a menudo

tienen éxito y tienden a crecer. Este crecimiento exige el empleo de mayor número de personas, cada una de las cuales tiene sus propios objetivos, lo cual suscita un distanciamiento creciente entre los objetivos de la organización y los objetivos individuales de las personas que se van incorporándose.(Chiavenato, 2000, p.121)

El plan de mejora del clima laboral se desarrollara con la colaboración por parte de la empresa Sodetur S.A brindara los recursos que sean necesario para llevar acabo la investigación en el lapso de un año calendario 2012-2013 ya que es importante el estudio del clima laboral para detectar las falencias y características negativas que inciden en la rotación del personal motorizado.

Posteriormente al desarrollo del plan de mejora del clima laboral se generara las respectivas recomendaciones para que la empresa Sodetur lleve a cabo la implementación del mismo.

Es necesario encontrar y poner en marcha herramientas de gestión humana y de desarrollo organizacional la utilidad de la investigación generara mejorar la calidad de vida de cada uno de los servidores e inducirá la apertura de nuevos y mejores espacios de convivencia dentro de la organización, garantizando un nivel de calidad que permita alcanzar los objetivos y metas propuestas en la misión y visión de la organización tendientes a aumentar la productividad y un mejor desempeño en el trabajo.

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Chiavenato I Administración de los recursos humanos

Existe diversos elementos que influyen en el clima laboral pero hay que reconocer que toda exageración tiene un ambiente propio que le distingue de otras organizaciones y que influyen en la conducta de los miembros. La gerencia, por lo tanto, debe esforzarse para crear el tipo de clima que se permita que se alcancen los objetivos de la organización y al mismo tiempo satisfaga las necesidades psicológicas y sociales de su personal.

LA IMPORTANCIA DEL CONOCIMIENTO DEL CLIMA LABORAL

Por Clima Laboral se entiende el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la empresa y que influyen sobre su conducta en la ejecución de sus actividades.

Se basa en la influencia que este ejerce sobre el comportamiento de los trabajadores, siendo fundamental su diagnóstico para el diseño de instrumentos de gestión de Recursos Humanos.

El término de rotación de recursos humanos se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella. (Chiavenato, 2000, p. 188)

Chiavenato (2000) afirma que: “Casi siempre la rotación se expresa en índices mensuales o anuales con el fin de permitir comparaciones, para desarrollar diagnósticos, promover disposiciones, inclusive con carácter de predicción” (p. 188).

Es así que investigando el clima laboral con cada una de sus características podemos decir que tiene cierto grado de influencia en la rotación de personal.

TEORIA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN IDALBERTO CHIAVENATO

El enfoque clásico de la escuela de la administración científica es el análisis en las tareas. El nombre de esta escuela se debe al intento de aplicar los métodos de la ciencia a los problemas de administración

para alcanzar elevada eficiencia industrial. Los métodos científicos principales aplicables a los problemas de la administración son la observación y la medición. La escuela de administración científica fue iniciada a comienzos de este siglo por el ingeniero norteamericano Frederick W. Taylor, a quien se considera fundador de la moderna teoría general de la administración (TGA). La preocupación principal de este sistema fue la de tratar de eliminar el fantasma del desperdicio y de las pérdidas sufridas por las empresas estadounidenses, y elevar los niveles de productividad mediante la aplicación de métodos y técnica de ingeniería industrial.

Para el diseño y el desarrollo de este Diagnóstico Situacional se ha determinado utilizar las que Chiavenato (2006) denomina las **Variables Administrativas Básicas (VAB)**. Según este autor, en su obra “Introducción a la Teoría general de la Administración”, las VAB son los principales componentes en el estudio de la Administración de las organizaciones y empresas.

Chiavenato (2006) detecta en un principio, cinco aspectos destacados en las organizaciones que las denomina: Variables Administrativas Básicas (VAB). Las mismas son Tarea, Estructura, Persona, Ambiente y Tecnología. Éstas representan cinco áreas principales que toda organización tiene, las cuales definen el estilo y la personalidad de la misma. En el año 2006, la séptima edición de su libro “*Introducción a la Teoría General de la Administración*”, Chiavenato incorpora una nueva variable que mejora, refuerza y actualiza a las existentes y la denomina Competitividad. Las distintas teorías administrativas dan énfasis a una o más de estas Variables Administrativas Básicas (VAB) citadas por Idalberto Chiavenato. De modo que independientemente de la teoría administrativa que se utilice como marco de referencia, cada una de ellas hace hincapié en algunas de estas variables. Con respecto a la relevancia que las distintas teorías administrativas dan a estas variables, se puede señalar cuanto sigue:

- La **tarea** o actividad desarrollada por la organización en cuestión. Ponen énfasis en esta variable las teorías que consideran a la administración como una ciencia aplicada a la racionalización y a la planeación de actividades operativas.
- La **estructura**, que se refiere tanto a la estructura organizacional como a los recursos físicos con que cuenta la organización. Esta variable es enfatizada por aquellas teorías que consideran a la Administración como una ciencia encargada de configurar y estructurar los componentes de la organización.

- Las **personas**, recursos humanos y talentos que integran la misma. Esta variable es relevante para las teorías que consideran la Administración como una ciencia aplicada a las personas y sus actividades en las organizaciones.
- El **ambiente**, lugar donde se desarrolla la organización. Acentúan la importancia de esta variable las teorías que consideran la Administración como una ciencia que busca la adecuación de las organizaciones a las demandas y situaciones que ocurren en su contexto externo.
- La **tecnología** o métodos y técnicas utilizadas. Dan especial énfasis a esta variable las teorías que consideran la Administración como una ciencia encargada de la aplicación exitosa de la tecnología en la actividad organizacional. Y,
- La **competitividad**, definida como la “capacidad de una organización para ofrecer productos y servicios mejores y más baratos, adecuados a las necesidades y expectativas del mercado, brindando soluciones innovadoras al cliente” Esta variable es enfatizada especialmente en los nuevos enfoques en la Administración que surgen a partir de los años noventa.

Esta nueva variable complementa a todas y cada una de las variables anteriores, porque incorpora el empuje necesario para movilizar a ese todo complejo en la búsqueda de la superación, evitando así la conformidad. Inyecta la dosis de esfuerzo necesario para no aburguesarse rememorando logros pasados y ceder así espacios que pueden resultar irrecuperables por el aumento de competidores en un mercado de constante cambio, evolución e incertidumbre. Esta nueva variable conecta a la organización con su entorno y evalúa su posición ante las organizaciones que se dedican al mismo rubro. Se coincide en que los principales desafíos de la administración guardan relación con adecuar e integrar las seis variables mencionadas.

El comportamiento de esos componentes es sistémico y complejo: cada cual influye y es influenciado a su vez, por los demás componentes. Las modificaciones que se llevan a cabo en uno de ellos provocan modificaciones en mayor o menor grado en los demás. Su comportamiento conjunto es diferente de la suma de los comportamientos de cada componente considerado de manera aislada. (Chiavenato,1998)

Chiavenato recopila conceptos y lo hace uno solo, de acuerdo a su concepto el busca mediante un proceso administrativo, aplicar técnicas que permitan aprovechar al máximo el potencial humano, y a

su vez busca que la organización sea el medio para que cada uno de sus colaboradores alcance sus metas, independientemente de las funciones que desempeñe dentro de la organización

Al respecto Chiavenato (1 998) señala que: “La adecuación e integración entre esas seis variables son los principales desafíos de la administración”.

También menciona Chiavenato (1 998) que:

A medida que la administración enfrenta nuevas situaciones que surgen con el paso del tiempo y del espacio, las doctrinas y teorías administrativas requieren adaptar sus enfoques o modificarlos para mantenerse útiles y aplicables. Esto explica, en parte, los pasos paulatinos de la Teoría General de la Administración, al paso del tiempo y de la amplitud y la complejidad graduales que se acaban de exponer.

En este sentido, Idalberto Chiavenato (1 998), al igual que connotados autores, entre los que se citan a George Terry (1 970); Wilburg Jiménez Castro (1 995); Heinz Wehrich (1 998); entre otros; tácitamente coinciden en que las teorías administrativas fueron surgiendo como una respuesta a los problemas empresariales más importantes del momento y la época. De este modo, cada teoría que surgía cumplió un papel destacado al exponer alternativas de solución para cada dificultad presentada.

La empresa es un tipo de organización caracterizada como un sistema abierto probabilístico hipercomplejo. La noción de sistemas no es una idea nueva. Se podría remontar a filósofos griegos y, probablemente, a civilizaciones anteriores si es que se decide buscar el origen de este enfoque.

La Teoría de Sistemas es una rama específica de la Teoría General de Sistemas que surgió con los trabajos de Ludwing von Bertalanffy.

Chiavenato(1998) define el sistema como:

“un conjunto de elementos interactuantes e interdependientes que forman un todo organizado y cuyo resultado es mayor que el resultado que las unidades podrían tener si funcionaran independientemente”

Es un conjunto de elementos dinámicamente relacionados que realiza una actividad para alcanzar un objetivo, y opera sobre datos / energía / materia para proveer información / energía / materia.

Es abierto porque presenta relaciones de intercambio con el ambiente, a través de la entrada y salida. Probabilístico porque no se puede prever en su totalidad las alternativas o situaciones que se van a presentar; e hipercomplejo porque son muy complicados, al punto que no pueden ser explicados con detalle y precisión.

MARCO TEÓRICO

TÍTULO I

1. CLIMA LABORAL

1.1 Conceptos

“El clima organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros”.(Chiavenato, 2002, pág. 86)

El clima laboral es el medio donde se desarrolla y desenvuelve el trabajador para generar productividad en la organización por lo tanto se genera muchos aspectos laborales en los cuales tiene que existir un equilibrio satisfactorio para que exista un beneficio de doble vía tanto para el colaborar que se sienta en un ambiente acogedor y así la empresa tendrá mayor productividad.

“Las organizaciones de hoy en día no solo se preocupan por satisfacer las necesidades de sus clientes, sino que buscan cubrir también las necesidades de sus trabajadores. Esto se debe a que el capital humano es un recurso trascendental para lograr los objetivos organizacionales y por tanto, las empresas intentan favorecer el progreso humano al permitir en su seno la autorrealización de sus integrantes.

Hoy en día las organizaciones tienen que preocuparse por el capital humano ya que es el pilar fundamental en el crecimiento de la empresa por lo tanto es primordial satisfacer las necesidades de los colaboradores ya que ellos sintiéndose parte de la organización realizaran un trabajo muy bien hecho.

La autora RUBIO, Elena (2003) dice que, el clima laboral: El medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad.

Un área de trabajo con buenas condiciones físicas el empleado se encuentra satisfecho para realizar sus labores diarias, por lo tanto tiende a producir con efectividad.

Una manera de cubrir las necesidades de los trabajadores es a través de condiciones laborales idóneas que permitan el desarrollo óptimo de los trabajadores, ya que el comportamiento de un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales, sino también de la forma en que éste

percibe su clima de trabajo y los componentes de la organización. Por lo tanto el individuo está inmerso dentro de un clima determinado por la naturaleza particular de la organización. (Rubio,2003).

Las condiciones para un buen desempeño no solo depende de la persona sino también de la organización, donde debe ofrecer condiciones estables ya sea en lo físico y psicológico.

Dentro de los objetivos del desarrollo organizacional analizados, se destaca el propósito de crear un clima idóneo que permita el buen desempeño de los trabajadores. Para generar un ambiente adecuado, será preciso previamente, analizar el clima organizacional imperante.

Al momento de realizar en la empresa las políticas hay que poner mucho énfasis al momento de realizarlas ya que los colaboradores tiene que tener bien claro cuál es el objetivo ah alcanzar en la organización y cerciorarse de que el colaborar haya entendido el mensaje para obtener un buen trabajo por parte de ellos.

El clima puede ser considerado como sinónimo de ambiente organizacional. Desde este punto de vista se incide en las condiciones físicas del lugar de trabajo (instalaciones), así como en el tamaño, la estructura y las políticas de recursos humanos que repercuten directa o indirectamente en el individuo.

El clima laboral es un filtro o un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional (estructura, liderazgo, toma de decisiones), y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización en cuanto a productividad, satisfacción, rotación, ausentismo, etc. Por lo tanto, evaluando el Clima Organizacional se mide la forma como es percibida la organización. (Litwin & Stringer,1968, p.77)

Un clima laboral con buena infraestructura y un liderazgo establecido solo puede pensar en promover a que el empleado se sienta satisfecho, y esto influirá en toda la organización tanto productivo y el factor humano se mantendrá estable.

La empresa es la cara ante la sociedad donde juega mucho su credibilidad, y para mantener esta imagen se genera desde adentro de la empresa con sus empleados satisfechos, una producción alta y un producto que ofrecer excelente.

El clima organizacional se refiere a percepciones compartidas entre los miembros de una organización acerca de las propiedades medibles del entorno de trabajo como: las políticas, las prácticas, los procedimientos, el estilo de supervisión, la calidad de la capacitación y las relaciones laborales, las cuales influyen en el comportamiento de los trabajadores.

Clima laboral. En la medida que el ambiente de trabajo sea grato, como las relaciones entre el personal y de este con los superiores sea de mutua colaboración y apoyo, se tendrán las condiciones necesarias para un buen clima laboral.

Rodríguez (1999) “El estudio del clima organizacional se encuentra enfocado a la comprensión de las variables ambientales internas que afectan el comportamiento de los individuos en la organización, su aproximación a estas variables es a través de las percepciones que los individuos tienen de ella”(p. 87)

Las variables que considera este autor para el concepto de clima organizacional son:

- a) **Variables del ambiente físico**, tales como espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinarias, etc.
- b) **Variables estructurales**, tales como tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, etc.
- c) **Variables del ambiente social**, tales como compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicaciones, etc.
- d) **Variables personales**, tales como aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, etc.
- e) **Variables propias del comportamiento organizacional** tales como productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y stress. (Rodríguez,1999, p. 158-159)

Es muy importante conocer todos los factores que afectan a la organización para que exista un buen clima laboral, para así tomar las debidas correcciones o mejorarlas. Con esto se efectiviza un estado de ánimo altísimo en el factor humano, por lo cual se presenta unos estándares altos de producción.

1.2. Aspectos Del Clima Laboral

- “Existen una serie de aspectos del clima laboral que son importantes conocer y se caracterizan porque.
Las personas se sienten bien consigo mismas.
Las personas se sienten bien con las demás personas.
Las personas son capaces de enfrentar por si mismas las exigencias de la vida y de las situaciones” (Chiavenato, 2000, p. 119).
Con las condiciones óptimas para desempeñar el trabajo la persona se encuentra automotivado, existe buenas interrelaciones personales enfrentando conflictos laborales si los hubiese.
- El clima laboral hace referencia con la situación en que tiene lugar el trabajo de la organización. Las variables que definen el clima laboral, son aspectos que guardan relación con el ambiente laboral. El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.

- El clima laboral de una organización, tiene una cierta permanencia a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales. Toda organización puede contar con cierta estabilidad de clima, con cambios que pueden ser regulables, pero de la misma manera la estabilidad puede sufrir perturbaciones de importancia, resultadas de decisiones que en consecuencia afecten el bienestar de la organización.

(Chiavenato, 2000) dice “Un mal entendido que no haya sido resuelto en su momento, puede traer como consecuencia un deterioro de clima laboral, ya que puede pasar un buen tiempo para que se aclarezca el problema” (p.120).

- Este tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la Institución
- El ambiente de trabajo influye de manera positiva o negativa en el comportamiento de los miembros de una organización. Si se mantiene un clima favorable, los trabajadores se desenvolverán con mayor eficiencia y con ánimos de desempeñarse mejor, entregando lo mejor de sí en la organización, y si existe, un clima malo será todo lo contrario a lo que se dijo anteriormente.
- El clima laboral, afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta. Las organizaciones que mantenga un buen clima laboral, tendrán como resultados colaboradores contentos, satisfechos y por ende se identificarán y se sentirán comprometidos con la organización, para de una manera retribuir mejor en los objetivos de la organización. Por otro lado si mantienen un clima desfavorable una de las consecuencias será que no tendrán colaboradores comprometidos ni mucho menos identificados.
- El clima laboral, es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y a su vez, afecta a dichos comportamientos y actitudes. Un miembro de la organización puede darse cuenta que el clima laboral es agradable e inconscientemente con su buen comportamiento Está aportando a la entidad a mantener un eficiente clima laboral; y en caso contrario, en la Institución en estudio observamos que existen miembros de la organización que con su comportamiento negativo contribuyen para que el clima de trabajo sea malo y esto trae como consecuencia la insatisfacción para los demás colaboradores.
- El clima laboral de una empresa es afectado por distintas variables estructurales, tales como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, etc. Estas

variables a su vez pueden ser afectadas por el clima. En organizaciones que se dan gestión se de manera autoritaria, traerá consigo a colaboradores que se desempeñen con miedo, temor, y si no existe confianza hacia los trabajadores, se generara un clima laboral tenso. Este clima llevara a trabajar a los empleados con irresponsabilidad, y a raíz de esto su jefe controlará más sus actividades y todo ello llevaría a un ambiente de descontento tanto para el empleado como al empleador.

- El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicadores de un mal clima laboral. Toda organización presenta ausentismo de su personal, algunas pueden ser de manera involuntaria como también voluntarias.
- Por lo general cuando suelen ser voluntarias son síntomas que no se sienten bien en el lugar donde laboran y si este malestar continúa optan por renunciar al trabajo, generando así una alta rotación de personal ya que se contrata y por un pésimo clima renuncia. (Chiavenato, 2000, p. 120).

1.3 Influencia De La Organización En El Trabajador

Es muy importante proteger siempre la integridad física y mental del trabajador y tener mucho cuidado de riesgos de salud, inherentes a la actividad que se realice y el ambiente físico donde se ejecute. El ambiente de trabajo está determinado por las condiciones ambientales (ruido, temperatura, iluminación); las condiciones de tiempo jornadas de trabajo, horas extras, períodos de descanso, entre otros) y por las condiciones sociales. (Chiavenato,2000)

Dentro de las condiciones ambientales, la más importante es la iluminación del sitio de trabajo, es decir, de la cantidad de luz en el punto donde se desarrolla la actividad dependerá de la tarea visual que el empleado deba ejecutar.

Esto es muy importante porque una mala iluminación puede afectar la vista así como los nervios.

El medio ambiente humano y físico en el que desarrolla el trabajo cotidiano es de importancia para la satisfacción laboral, este se encuentra relacionado con la interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada trabajador.

El personal constituye un capital humano fundamental para la organización, por lo que es de suma importancia que estos perciban que su trabajo en la empresa les representa para ellos expectativas de generación de valor, es decir, estar satisfechos, sentir motivación y falta de insatisfacción.

Comprender estas expectativas por parte de la empresa permitirá sentar las bases para que la organización esté en condiciones de crear valor económico.

Conceptualmente las expectativas están constituidas por el deseo o conjunto de deseos que determinan nuestras actitudes, creencias y condicionan nuestro comportamiento y percepción de las cosas, por lo que estas pueden ser ideales, predecibles, normativas o inexistencia de expectativas.

Ahora resulta relevante distinguir entre aquellas expectativas asociadas a la actividad laboral de aquellas otras expectativas no laborales, siendo las primeras las que son objeto de este estudio, aunque debemos reconocer que en la realidad es muy difícil poder separar una de otra.

Al centrar el análisis en las expectativas laborales, es fundamental que la empresa identifique y conozca las expectativas de cada uno de sus trabajadores, con lo cual se podrá establecer estrategias que le permitan a la dirección para poder alinear estas a los objetivos organizacionales, ya que de esta forma se puede reducir la falta de insatisfacción y apuntar a la motivación y satisfacción del personal.

Para lograr y mejorar el nivel de motivación del personal, debe generarse una coincidencia entre el logro de las expectativas que ellos se han cifrado y los resultados que obtienen con su trabajo en la empresa (Chiavenato,2000).

Esto obliga a la organización a conocer y comprender estas expectativas para así responder adecuadamente a cada una de ellas. En este sentido, habrá personas que sus mayores expectativas se expresan en términos monetarios, pero otros tendrán otras prioridades. La actividad laboral desempeñada por los trabajadores implica, por un lado, que la empresa sea capaz de identificar aquellos factores que provocan insatisfacción laboral y, por otro, aquellos factores que motivan al personal y que, por tanto, generan satisfacción en ellos

Para alcanzar esta falta de insatisfacción por parte del trabajador, la empresa debe preocuparse principalmente del ambiente de trabajo, del clima laboral en la organización y de los servicios y beneficios al personal.

Condiciones de trabajo. Si bien esto puede ser considerado una condición básica de la actividad laboral, en la medida que la construcción, espacios físicos, maquinarias, mobiliario y todo aquello que se requiera para el desarrollo de las actividades laborales sean adecuados y tengan en consideración la salud física y psíquica del individuo, permitirá una mejor calidad de vida “laboral”.

Servicios y beneficios al personal. Son programas que incluyen un amplio grupo de alternativas que van en directo beneficio de los trabajadores, entre los que se pueden encontrar, a modo de ejemplo, una jornada laboral menor a la legal, servicios (ayuda supermercado, planes financieros, comedores, traslado etc.) o protección (atención médica, seguros de vida etc.), todo lo cual es un complemento que mejora la “calidad” de vida laboral y familiar del trabajador.

1.4 Calidad De Vida Laboral

Según Larez (1998) “Un buen clima laboral goza de los beneficios otorgados por la Calidad de Vida Laboral (CVL), es decir, que si no existe en la organización una preocupación por mantener niveles altos de calidad de vida, es muy probable que el clima laboral se deteriore” (p.84)

La Calidad de Vida Laboral constituye un avance respecto al diseño tradicional del trabajo de la administración científica, que se centraba principalmente en la especialización y eficiencia para la realización de tareas pequeñas. A medida que esta estructura fue evolucionando, se buscaba una división plena de las tareas, una jerarquía rígida y la estandarización de la mano de obra para alcanzar su objetivo de eficiencia. Con ello se pretendía disminuir los costos por medio de empleados que realizaban trabajos repetitivos y no calificados, capacitándose en corto tiempo para el desempeño del trabajo. Así, con excesiva frecuencia los dirigentes de las empresas se empeñaban en obtener la colaboración pasiva y repetitiva de las personas, pero poco se preocupaban por conocer las ideas que esas personas pudieran aportar, por lo que el personal sentía poca responsabilidad por el éxito o el fracaso que obtuviera el gerente con sus decisiones unilaterales.

Calidad de Vida Laboral, que se refiere a la contradicción que se vive en el trabajo, entre prioridades fundamentales como “el ser productivo” y “el ser humano”, es decir, buscar tanto el desarrollo del trabajador, así como la eficiencia empresarial.

La calidad de vida se refiere a como el trabajador se encuentra y se siente en la empresa por lo tanto si el colaborador se encuentra en un ambiente propicio y si le agrada lo q está realizando tendrá un buen desempeño laboral por lo tanto su calidad de vida laboral será optima y productiva.

La “Calidad de Vida Laboral” de una organización está compuesta por todos los factores que influyen o hacen al bienestar del trabajador desde que ingresa a la organización hasta que se retira de la misma. : Larez (1998) dice:

Es una ideología de gestión que mejora la dignidad del empleado, serealiza cambios culturales, trata de incrementar la productividad y mejorar la moral (motivación) de las personas, enfatizando la participación de la gente y brindando oportunidades de desarrollo y progreso personal. Refleja el nivel de satisfacción de las aspiraciones y de los anhelos de las personas, que se traduce, en última instancia en la realización del individuo.(p.87)

Un buen clima laboral hace que los empleados se sientan identificados e integrados dentro de la organización aumentando el rendimiento, la productividad y evitando el ausentismo.

El concepto de calidad de vida laboral tiende a generar un ambiente de trabajo más humano e intenta emplear las habilidades más avanzadas de los individuos ofreciendo un ambiente que los aliente a mejorar esas habilidades (Larez, 1998). La organización debe plantearse una mejora continua, y estas ideas deben venir de parte de los empleados que son los que están directos en el desenvolvimiento diario

La idea es que los trabajadores sean los recursos humanos que serán desarrollados y no solo utilizados en las organizaciones, ya que el trabajo no debe tener condiciones demasiado negativas, no debe presionar excesivamente a los empleados ni perjudicar o degradar el aspecto humano del mismo, para así no generar un ambiente denso y conflictivo en la empresa.

Para mejorar la vida laboral hay que realizar algunos esfuerzos y se tiene que dar por parte las organizaciones para proporcionar a los colaboradores una oportunidad de mejorar sus puestos y su contribución a la empresa, en un ambiente de mayor confianza y respeto. (Davis, Keith & Werther, 1996) . Es decir, desarrollar labores y condiciones de trabajo de excelencia tanto para los individuos como para la solidez económica de la organización.

Una de las condiciones para que las organizaciones puedan tener una eficiente producción es que tiene que en esforzarse invirtiendo en unas buenas condiciones de trabajo, por lo que el empleado se sentirá satisfecho con sus labores diarias.

1.5 Conflicto En Las Organizaciones

Los conflictos pueden ser de orden intrapersonal (propios del "yo") o interpersonal (propios de un grupo de personas que forman una organización). Existen algunas condiciones que predisponen para el conflicto:

1. Diferenciación de actividades: "los objetivos e intereses diferentes (inclusive los antagónicos) tienden a provocar conflictos" (Chiavenato, 2000, p 525)
2. Recursos compartidos: la necesidad de repartir recursos que de por sí son escasos puede generar luchas de intereses ante la necesidad de cumplir metas u objetivos.
3. Actividades interdependientes: "Cuando los grupos se vuelven altamente interdependientes, surgen oportunidades para que un grupo auxilie o perjudique el trabajo de otros" (Chiavenato, 2000, p. 526).

El conflicto puede tener diversas consecuencias:

Cuadro 1.- Consecuencias Del Conflicto

POSITIVAS	NEGATIVAS
<ol style="list-style-type: none">1. Estimula a las personas (energiza).2. Fortalece sentimientos de identidad.3. Despierta la atención ante los problemas4. Pone a prueba las estructuras de poder dentro de la organización	<ol style="list-style-type: none">1. Sentimientos de frustración, hostilidad y ansiedad.2. Presión grupal (aumenta cohesión).3. Desvío de energías productivas.4. Bloqueo de iniciativas ajenas.5. Tensión circular y fricción en las relaciones interpersonales

Fuente: Chalvin, Dominique & Eyssette, Cómo Resolver los Pequeños Conflictos en el Trabajo. 1992 p. 75.

Por conflicto se entiende aquella situación en la que dos o más partes están en desacuerdo entre sí. El desacuerdo puede ser multicausal y dentro de una organización, dicho conflicto genera dos consecuencias básicas: ineficiencia e ineffectividad. La ineficiencia puede abarcar desde una interferencia mínima en las operaciones de la compañía, hasta la aparición de serias disfunciones que atentan contra la efectividad de la organización (obstaculización en el logro de los objetivos propios de la organización a través de los procesos internos que le son propios).

Con respecto a las dimensiones del conflicto laboral, existe una cierta confusión en cuanto a las causas y las manifestaciones, y en ciertos casos estas tienden a confundirse. De cualquier modo, dentro de este trabajo dicha dificultad será obviada y se expondrá cada tipo de conflicto de acuerdo a su contexto particular y a las implicaciones que encierran las interacciones de las partes envueltas en la confrontación.

A grandes rasgos, algunos de los principales conflictos dentro de la organización son:

1. Conflictos entre la Sede Central y sus Subsidiarias.
2. Conflictos entre jefes de departamento.
3. Conflictos entre el jefe y sus subordinados (y viceversa).
4. Conflictos entre personas de un mismo departamento.
5. Conflicto entre los objetivos de la organización y los objetivos individuales de sus miembros.
6. Conflicto entre el individuo y su trabajo.

Chiavenato (2006) dice:

Para que exista el conflicto, además de la diferencia de objetivos e intereses, debe haber interferencia deliberada de una de las partes involucradas. El conflicto existe cuando una de las partes (sea individuo o grupo) intenta alcanzar objetivos ligados con los de otra parte, la cual interfiere la búsqueda de esos objetivos. (p 531.)

El conflicto inherente a la vida de cada individuo, forma parte inevitable de la naturaleza humana y constituye el lado opuesto de la cooperación y la colaboración; está ligado al desacuerdo, la discordia, la divergencia, la discrepancia la controversia o el antagonismo.

En las organizaciones existen condiciones que tienden a generar conflictos, que tienden a crear percepciones entre personas y grupos las cuales predisponen al conflicto. Reciben el nombre de condiciones constituyen antecedentes porque las razones de los conflictos, según Idalberto Chiavenato 2000 existen cuatro antecedentes de los conflictos y son:

1. Ambigüedad del papel: Cuando expectativas poco claras y confusas, además de otras incertidumbres, aumentan la probabilidad de que las personas sientan que están trabajando para propósitos incompatibles.
2. Objetivos encontrados: Cada grupo se especializa cada vez más en la búsqueda de sus objetivos, se relacionan con diferentes partes del ambiente y comienza a desarrollar maneras

diferentes de pensar y actuar, lo que da origen a la diferenciación, es decir objetivos e intereses diferentes de los demás grupos de la organización, de ahí la percepción de objetivos e intereses diferentes y quizá incompatibles e incongruentes.

3. Recursos compartidos: Se parte que los recursos organizacionales son limitados y escasos, y deben ser distribuida y asignada entre los grupos de la organización como salarios, espacios, partidas presupuestarias, máquinas, etc. Si un grupo quiere aumentar su cantidad de recursos, otro grupo tendrá que perder o echar mano de una parte de los suyos, lo cual provoca la percepción de objetivos e intereses diferentes y tal vez incompatibles e incongruentes. .
4. Interdependencia de actividades: Las personas y grupos de una organización dependen entre sí para desempeñar sus actividades y alcanzar sus objetivos. La interdependencia se presenta cuando un grupo no puede realizar su tarea o alcanzar su objetivo si otro grupo no realiza o alcanza el suyo (Chiavenato, 2000).

Las condiciones de ambigüedad del papel y objetivos encontrados generan la percepción de incompatibilidad de objetivos, mientras que las condiciones de recursos compartidos e interdependencia de actividades generan una percepción de oportunidad de interferencia, dando como resultado la generación de un conflicto.

Un interesante concepto de conflicto desde la psicología del trabajo es la formulada por Kenneth W. Thomas, que manifiesta: “el conflicto es el proceso que comienza cuando una parte percibe que la otra afecta negativamente o está próxima a afectar negativamente a algo que le concierne”(Chalvin, Dominique y Eyssette, 1992,p.83.)

Esto conlleva a que el conflicto puede construirse dentro de las estructuras, funciones, actitudes y estereotipos de la organización, cualquiera que sea la razón y la forma que tome, el origen reside en una divergencia de intereses percibida o real.

Esta definición conduce a que el conflicto puede darse entre dos entidades sociales, individuos, entre individuos y grupos, entre grupos. La reacción natural de conflicto en los contextos de la organización suelen ser la de verlo como una fuerza disfuncional que puede atribuirse a un lamentable cúmulo de circunstancias o causas, como por ejemplo puede ser un problema de personalidad, son rivales que siempre chocan. El conflicto es considerado un estado desafortunado que en circunstancias más favorables debería desaparecer. Esto conlleva a que el conflicto puede construirse dentro de las estructuras, funciones, actitudes y estereotipos de la organización, cualquiera que sea la razón y la forma que tome, el origen reside en una divergencia de intereses percibida o real.

El conflicto laboral se puede presentar de diferentes maneras ya sea interno de la empresa por parte de sus empleados o a nivel externo entre organizaciones, esto se debe a que el objetivo a conseguir lo hacen a costo de cualquier cosa sin medir las consecuencias por lo que chocan los interesados.

1.6. Factores Que Influyen En El Clima Laboral

1.6.1 Liderazgo

(Koontz & Weirich, (1999) definen al liderazgo como: “El proceso en el que interactúan dos partes a saber, guía y seguidores, a través del cual se logra el cumplimiento de metas” (p.130).

Liderazgo es la influencia, arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales.

El líder sería la persona delimitadora de la estructura del grupo, de sus creencias y también de la actividad y cambio del mismo.

El liderazgo es influir en otros y apoyarles para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos comunes. Con esto ayuda a la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo, con lo cual la organización conseguiría los objetivos propuestos(Alves,2003).

El líder como un individuo con una "personalidad impactante" el líder tendría un mayor número de rasgos deseables de personalidad que le diferenciaría de los seguidores. Las teorías del Gran Hombre que veremos posteriormente responderían a esta descripción.

La persona líder debe ser una persona que llegue con sus ideas positivas hacia las demás personas, y estas se sientan guiadas

La Teoría de McGregor podría representar un modo coercitivo de lograr la sumisión de los trabajadores, que se mostrarían sumisos públicamente, aunque no mantuviesen dicha aceptación privadamente. Los Rasgos del Liderazgo quedarían dentro de este apartado.

La Teoría de McGregor podría representar un modo coercitivo de lograr la sumisión de los trabajadores, que se mostrarían sumisos públicamente, aunque no mantuviesen dicha aceptación privadamente.

Como una relación de poder, donde un individuo percibe que otro puede disponer sobre su conducta. French y Raven, grandes investigadores del fenómeno del poder, entienden el liderazgo como una relación diferencial de poder entre miembros del grupo.

Como un modo particular de "Persuasión". El liderazgo implicaría persuadir a los seguidores a través del valor de los argumentos utilizados.

Como expresión de determinadas conductas realizadas por el sujeto que dirige a un grupo concreto. Así, el liderazgo se considera a la conducta de una persona mientras está implicado en dirigir las actividades grupales.

Es una manera en como el líder puede influenciar en el comportamiento del individuo, que quiere decir dirigir a las personas pensando en un solo objetivo el beneficio tanto personal como el de la organización.

Como un instrumento para la consecución de metas: el líder dirigirá al grupo hacia el logro de los objetivos propuestos. El liderazgo es el proceso de organizar una situación de tal manera que varios miembros del grupo, incluido el líder, pueden lograr metas comunes.

A los nuevos líderes del Siglo 21 se les exige una preparación diferente para poder atender las necesidades de las empresas modernas. Conocimiento de más idiomas, estudios universitarios, conocimientos de informática y capacidad de comunicación son algunos de los aspectos a tener en cuenta para ser líderes exitoso y competitivo (Koontz & Weirich, (1999).

Lo que hoy en la actualidad lo que piden las organizaciones son líderes con nivel de estudios de cuarto nivel o con conocimientos en todas las áreas y tenga un alto nivel de comunicación, ya que así podrá enfrentarse a todo tipo de problemas y guiar a todo el personal a cargo, con lo cual cubrirá las necesidades de la organización y el cliente interno también quedara satisfecho (Alves, 2003).

Estas son: La idea de un futuro que se elige. Una serie de objetivos claros que todos persiguen por igual políticas consistentes, es decir, un sistema conjunto ordenado de elementos.

Es muy importante que el líder debe tener claro los objetivos de la organización y orientar a todo el equipo hacia un mismo objetivo.

Un líder debe estar abierto a las necesidades de la gente para ver qué es lo que les hace falta para producir con calidad y así tener unos resultados positivos, esto quiere decir incluso a las necesidades de índole personal.

1.6.2. Comunicación

La comunicación entre personas del mismo equipo de trabajo debe ser directa y constante sin destruir el ambiente de trabajo, ya que el éxito del equipo en desempeñar sus funciones de la mejor manera depende de la comunicación que exista entre sus miembros y a que esta es la herramienta fundamental que nos permite manifestar nuestras opiniones de bienestar o de desacuerdo, por lo tanto cuando se realiza la comunicación entre dos o más personas dentro de la compañía esta debe ser clara y precisa para que no se confunda o se mal entienda ya que de no hacerlo de una manera adecuada la persona que recepta la información no la comprendería.(Puchol,2007,p.331)

Trabajo de Grado: “Los miembros del equipo necesitan información para lograr sus objetivos. Buena parte de esta información tradicionalmente ha sido dominio exclusivo de la dirección. Sin embargo, para que los equipos sean efectivos, tal vez sea necesario revelar por completo la información antes restringida. Provoca que la dirección sobre todo los mandos medios se sientan amenazados, al temer la pérdida de su propio poder de decisión. (Rodríguez, 1999).

La comunicación es el pilar fundamental en una organización esto se debe hacer entre los empleados ya sea mandos altos y personal operativo, ya que todos son organización, y como se puede hacer una buena comunicación con informativos, buzón de sugerencias, manuales, se puede utilizar la tecnología, etc. y esto solo con un fin entablar una buena comunicación.

Es por ello que la comunicación es de vital importancia en la organización y mucho más en el equipo de trabajo, que muchas veces el éxito que alcancemos en la vida depende de la capacidad que tengamos para comunicar nuestros pensamientos y a la vez para recibir y apreciar las comunicaciones de otras personas, cuando la comunicación es eficaz, ofrece un puente de alto significado entre dos personas y mucho más si hablamos de una organización (Wikipedia,2013).

1.6.3. Trabajo en Equipo

El trabajo en equipo en las empresas en la actualidad es el mejor acercamiento para desarrollar en una organización los equipos es de empezar oportunamente, ser abierto y honesto con todos los que están involucrados en el equipo de trabajo.

Convertir el trabajo en equipo en un modo de gestión organizacional requiere convicción, fijación de políticas y actitudes proactivas por parte de las personas que trabajan en la empresa.

El compromiso total del trabajo en equipo hace que con metas en común y la responsabilidad social con todos los trabajadores hace que un equipo sobresalga, y lo distingue de los grupos en desarrollo inmaduros.

Carrascosa (2011) afirma: “El clima interno de un grupo puede contribuir a que los individuos que la componen se sientan a gusto, identificados con los objetivos comunes y a que trabajen en una misma dirección” (p.29).

El equipo de trabajo debe estar dirigido hacia una meta un objetivo claro, donde cada persona debe aportar con sus ideas, sin discrepar entre compañeros haciendo del grupo una familia organizacional con el único objetivo alcanzar el éxito.

La comunicación es un proceso que facilita la articulación del equipo, conviven en el sistema comunicacional la llamada comunicación horizontal, vertical, transversal, en la comunicación entre equipos (inter -equipos) en ciertas ocasiones no se advierte que hay que "negociar" las formas de comunicación que son muy diferentes que las que el equipo tiene establecidas; este ruido, conflicto, de cierta manera fomenta la competencia perniciosa entre equipos (Carrascosa,2011).

1.6.4. Actitudes

La actitud es la reacción afectiva positiva o negativa hacia un objeto o proposición abstracto o concreto denotado.

Todas las personas tienen actitudes que dan como resultado tendencias a responder positiva o negativamente ante otra persona, ante un grupo de personas, ante un objeto, ante una situación que comprende objetos y personas ante una idea. Con mucha frecuencia, la posesión de una actitud predispone al individuo a reaccionar de una manera específica (Garcia 1981). El conocimiento de la actitud permite a veces predecir el comportamiento, tanto en la empresa como en otros aspectos de la vida. Las actitudes son aprendidas. En consecuencia pueden ser diferenciadas de los motivos bio sociales como el hambre, la sed y el sexo, que no son aprendidas. Las actitudes tienden a permanecer bastantes estables con el tiempo. Estas son dirigidas siempre hacia un objeto o idea particular. Las actitudes raras veces son de asunto individual; Generalmente son tomadas de grupos a los que debemos nuestra mayor simpatía.

Se componen de 3 elementos:

- Lo que piensa (componente cognitivo),
- Lo que siente (componente emocional) y
- su tendencia a manifestar los pensamientos y emociones (componente conductual)

Las emociones se relacionan con las actitudes de las persona frente a un determinado acontecimiento, cosa o persona. Entendemos por actitud una tendencia, disposición o inclinación para actuar en determinada manera.

Por ejemplo, en el estudio de una carrera, si la actitud es favorable, encontraremos pensamientos positivos referentes a ella; así como, emociones de simpatía y agrado por esos estudios. Las emociones son así ingredientes normales en las actitudes. Todos tenemos determinadas "actitudes" ante los objetos que conocemos, y formamos actitudes nuevas ante los objetos que para nosotros son también nuevos. Una vez formada, es muy difícil que se modifique una actitud, ello depende en gran medida del hecho de que muchas creencias, convicciones y juicios se remiten a la familia de origen. En efecto, las actitudes pueden haberse formado desde los primeros años de vida y haberse reforzado después. Otras actitudes se aprenden de la sociedad, como es el caso de la actitud negativa ante el robo y el homicidio; por último otros dependen directamente del individuo.

Pese a todo, hay veces que las actitudes pueden modificarse, lo cual obedece a diversos motivos. Por ejemplo, una persona puede cambiar de grupo social y asimilar las actitudes de éste.

Lo que en mayor grado puede cambiar una actitud es la información que se tiene acerca del objeto.

Otros parecen inferir que "actitud" y "opinión" son términos prácticamente sinónimos, pero si bien es cierto que las opiniones con frecuencia reflejan actitudes, es evidente que lo que una persona dice no siempre está de acuerdo con lo que hace.

Definimos entonces actitud como concepto que describe las diferentes formas en que la gente responde a su ambiente.

Hay autores e investigadores que han medido las relaciones en los grupos de trabajo y, a veces, las han denominado satisfacción en el trabajo, otras veces moral y en otras ocasiones simplemente actitudes.

1.6.4.1. Tipos de Actitudes

Existen diferentes tipos de actitudes que a continuación se mencionaran:

Los tipos de actitudes que se consideran en el libro son aquellos que se relacionan con el trabajo y son los que el Comportamiento Organizacional enfoca en mayor forma y son tres actitudes:

- **Satisfacción en el trabajo:** Conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo. Es la actitud que un empleado asume respecto a su trabajo. De forma lógica aquellas personas que obtienen un alto nivel de satisfacción con sus actividades establecen actitudes muy positivas y benéficas.
- **Involucramiento con el trabajo:** El grado en que los empleados se sumergen en sus labores, invierten tiempo y energía en ellos y conciben el trabajo como parte central de su existencia. Mide el grado en el que la persona se valora a sí mismo a través de la identificación sociológica en su puesto dentro de la empresa. A los trabajadores plenamente identificados realmente les importa el trabajo que realizan.
- **Compromiso organizacional:** Es el grado en el que un empleado se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella. Es aquella que se refiere a que el empleado se identifica con la empresa, metas, objetivos y que está metido en ello como cualquier otro que labora ahí, es decir este se refiere a identificarse con el servicio persona a la organización y el compromiso con el trabajo a identificarse con su labor específica.

La actitud de los empleados dentro de una organización es muy importante ya que estas deben ser positivas, estas se las puede obtener donde una organización tiene un buen clima laboral y una excelente satisfacción laboral, donde el individuo se sienta como parte de la organización y sabe que con su trabajo está consiguiendo los objetivos, por tal razón siempre va a tener una actitud positiva (Mota,1993).

1.7. Enriquecimiento del puesto

El enriquecimiento del puesto es un enfoque que busca rediseñar los puestos de trabajo de tal modo incrementar la motivación y la satisfacción del trabajador en la organización, por lo tanto hay que generar un trabajo más variado con aprendizajes nuevos, y todo esto permitirá que se cree un ambiente donde exista mayor motivación y una mayor satisfacción. Se puede además generar una especie de desafío para el colaborador, ya que puede mostrar a quien lo asume algunas potencialidades propias de

las cuales antes no había logrado darse cuenta convirtiéndolo en una persona poli funcional, teniendo un beneficio de doble vía tanto para el trabajador como para la organización (Chiavenato 2000).

En vez de la súper especialización y el confinamiento de las tareas del modo clásico, la ampliación del cargo requiere la reorganización y extensión de sus actividades para que las personas puedan conocer el significado de lo que hacen y, en especial, tener una idea de la contribución de su trabajo personal en las operaciones de la organización como totalidad.

Es decir el trabajador tiene que estar al tanto de todas las actividades primordiales y secundarias del puesto como medio principal de obtener satisfacción en el cargo de tal modo se pueda adaptar el puesto al crecimiento profesional y personal. Se debe aumentar deliberada y gradualmente las responsabilidades, los objetivos, los desafíos de las tareas del puesto.

1.7.1 Reestructurar las tareas

Para mejorar la eficiencia de los puestos de trabajo deberíamos tratar de reestructurar las tareas que se desempeñan en ellos, así como nuestra propia perspectiva sobre los mismos.

Para hacerlo deberemos identificar las tareas que se están realizando (fraccionadas, no en conjunto). No hablamos solo de las que se deberían estar haciendo, sino de las que efectivamente se están haciendo, pues en muchos casos nos encontraremos con sorpresas.

Una vez localizadas tendríamos que buscar la forma más lógica de unir las para crear módulos de trabajo más amplios y menos divididos. Con ello podríamos introducir puestos donde, aun teniendo una mayor variedad de tareas, todas están relacionadas con un mismo proceso, de modo que se mejora la vinculación entre el empleado y la tarea.

En otras palabras, la ampliación horizontal no se trata de introducir tareas variadas sin conexión entre ellas, sino tratar de que los trabajadores participen en más áreas de una misma labor, mejorando el control de los resultados y posibilitando la primera medida que hemos mencionado en el punto anterior. Eso sí, al aumentar las habilidades necesarias para el desempeño, es bueno introducir nuevas políticas de formación (Chiavenato, 2000).

Meter más tareas con el único fin de dar variedad en las cosas que se hacen, no suponen de por sí una mejora productiva, sino un pequeño alivio psicológico (el trabajo es menos monótono), que podría incluso tener un efecto contrario si no se hace con cabeza. Lo realmente relevante es hacer más participe al empleado del flujo de trabajo, de forma que pueda entender la lógica del mismo.

Es lo que se suele conocer como “unidad natural de trabajo”: crear puestos cuyas tareas sean significativas y fácilmente identificables, lo cual mejora el sentimiento de propiedad de las tareas por parte de los trabajadores, haciendo que se sientan más importantes y activos.

Existen muchas maneras de enriquecer el puesto de trabajo. Una de las más conocidas y practicadas ha sido la rotación de puestos, de modo que el trabajador domine completamente todas las tareas o funciones de la empresa de tal manera se desarrolla un control más completo para organizarse, y mayor responsabilidad por el resultado de lo que hace, puede ser también gratificante. Esto proporciona mayor autonomía y menos control externo.

Todo esto permite a los trabajadores aprender nuevas funciones, servir mejor a la empresa, y estar más preparado eventualmente si termina su vinculación con ella. Por lo tanto, todos ganan.

1.8. Remuneración

Según Chiavenato (2002) La remuneración: es lo que el individuo recibe como retorno por la ejecución de las tareas realizadas. La recompensa financiera puede ser directa o indirecta. Directa: Pago de salarios, bonos, premios y comisiones. Indirecta: es el resultante de cláusulas del CCT y del plan de beneficios y servicios sociales ofrecidos por la Organización. (p 450.)

Según Chiavenato (1998) plantea: “para las organizaciones, las compensaciones representan un costo y una inversión” (p. 303).

Se dice que es un costo, porque se refleja en el costo del producto o servicio final.

- Mientras que es una inversión, en vista de que simboliza la aplicación de dinero en un factor de producción – el trabajo – como un intento por conseguir un retorno mayor del mismo.
- La participación de la remuneración en el valor del producto depende, obviamente, del ramo de actividad de la organización. Cuanto más automatizada sea la tecnología, menor será la participación de las remuneraciones en los costos de producción. Por otro lado, cuanto mayor sea el índice de manufactura, mayor será la incidencia de las remuneraciones en los costos de producción. En cualquiera de estos casos, las compensaciones económicas siempre representan para la empresa un respetable volumen de dinero que deba de ser muy bien administrado.

- Resulta evidente, que el dinero es importante para las personas, por diversas razones. Sin duda alguna, es valioso por los bienes y servicios que permite comprar. Este aspecto es su valor económico como medio de intercambio para la distribución de recursos económicos, además de ser un medio social de intercambio. Todo el mundo ha observado su importancia como símbolo de estatus de quienes lo tienen y, de tal forma puede ahorrarlo, gastarlo indiscriminadamente o regalarlo con generosidad. Davis & Newstrom (1991) plantean que: “El dinero tiene valor de estatus cuando se recibe y cuando se gasta” (p. 103).

Chiavenato (2002) dice: Para funcionar dentro de ciertos estándares de operación, las organizaciones disponen de un sistema de recompensas (es decir, incentivos y alicientes para estimular ciertos tipos de comportamientos) y de sanciones (es decir, castigos y penas, reales o potenciales, para evitar ciertos tipos de comportamientos. (p. 447)

- Todas las organizaciones adoptan un complejo sistema de recompensas y sanciones para mantener a su personal dentro de comportamientos esperados. Recompensas, mediante refuerzo positivo, los patrones de conducta que se consideran adecuados, y castigan las inadecuadas. En este orden, Chiavenato (2002) expone: “Los sistemas de recompensas y sanciones constituyen los factores básicos que inducen a las personas a trabajar a favor de la organización” (p.448)
- Los sistemas de recompensas incluyen el paquete total de beneficios que la organización pone a disposición de sus miembros, así como los mecanismos y procedimientos para distribuirlos. No sólo se tienen en cuenta los salarios, vacaciones, bonificaciones, ascensos, sino también otras compensaciones menos visibles, como seguridad en el trabajo, transferencias laterales a posiciones más desafiantes o a posiciones que impliquen crecimiento, desarrollo adicional y varias formas de reconocimientos del desempeño excelente.
- Por otra parte, el sistema de sanciones incluye una serie de medidas disciplinarias tendientes a orientar el patrón de comportamiento de las personas para que no se desvíen de los estándares esperados, a evitar la recepción de dichos patrones (con advertencias verbales o escritas) y, en casos extremos, a castigar la reincidencia (suspensión del trabajo), o incluso a separar al autor de los demás miembros (despido de la organización).

- De manera que, si una organización desea introducir un sistema avanzado de remuneración basado en los objetivos con el fin de lograr el compromiso de su personal con las metas de la empresa, es necesario explorar los siguientes modelos:
- Planes de Pago a Destajo: Este tipo de pago ha existido durante casi un siglo. Ha sido una forma popular de pago para los trabajadores de producción.
- En los planes de pago a destajo, los trabajadores reciben una suma fija por cada unidad de producción que terminen o elaboren.
- Robbins (1996) expresa: “Cuando un trabajador no tiene un salario base y se le paga sólo por lo que produce, es un plan a destajo puro” (p. 121). Al trabajar le proporciona un piso de ingreso, el hecho de aplicar estos programas, y al mismo tiempo le ofrece un incentivo por productividad.
- Planes de Bonificación: Son programas a nivel de toda la organización que distribuyen recompensas con base en la suma de dinero ofrecida al final de cada año.
- Se encuentran ligados a los sistemas de dirección por objetivos. De tal manera que a principios de año, se fijan metas individuales para cada trabajador. Si al final del ejercicio, este las consigue, entonces la empresa le ofrece un bono, cuya cuantía dependerá del éxito de la labor desarrollada.
- Son respecto a esto, Chiavenato (2002) argumenta que: “El desempeño se medirá a través de la utilidad alcanzada, el mejoramiento de la productividad, el aumento de la participación en el mercado” (p.356). De modo que el éxito de este modelo de remuneración dependerá del uso correcto que se le dé a estos criterios a la hora de evaluar el rendimiento de las personas, evitando así la subjetividad y la injusticia.
- Participación de Utilidades: Se le ofrece al trabajador una participación en función del margen de beneficio o utilidad generada por la organización. Las recomendaciones pueden consistir en egresos directos de efectivos o en forma de paquetes de acciones; caso éste que le es otorgado particularmente a los administradores.

- Chiavenato (2002) señala: Representa otro modelo de la Remuneración flexible relacionada con el desempeño del empleado para conseguir las metas y resultados establecidos en determinados periodos.

“La participación en las utilidades significa tener un porcentaje o franja de valor en los resultados de la empresa o del departamento que ayudó a conseguir, con su trabajo personal o del equipo” (p.457)

Robbins (1996) Participación en los Ahorros, la define como: “ El plan de incentivos en el que el progreso de la productividad del grupo determinará la cantidad total de dinero que se asigna”

La división de los ahorros provenientes de la productividad puede repartirse entre aquellos comportamientos específicos que están menos influidos por factores externos.

Existen muchas razones por las cuales se consideran a estos sistemas como ventajas. Según Figueroa (1990) señala que: un incentivo valioso, direccionan al trabajo más esforzado y productivo, además que están relacionados directamente con la productividad de los empleados.

- Desde el momento en que adopta este esquema salarial se generan un sinnúmero de ventajas, entre las cuales se destacan las siguientes. Reduce los costos, en el sentido de que no se paga en demasía a alguien que no esté haciendo bien su tarea. Incentiva a los trabajadores para que se esfuercen más, lo que traerá como consecuencia que se mejoren y se incrementen las labores de dichas personas.
- Despierta el compromiso del personal, en vista de que se concientizará en que debe de realizar una excelente labor para poder recibir la recompensa esperada.
- Permite que los trabajadores se muestren interesados en solicitar los cursos de capacitación y desarrollo, con el fin mejorar su competencia y rendimiento.
- Sirve como motivación intrínseca, es decir, como factor motivacional, pues hace énfasis en la autorrealización personal.

Chiavenato (2002) alega que la principal ventaja de la remuneración en base a los objetivos es: “Ajustar la remuneración a las diferencias individuales de las personas y a la consecución de las metas y resultados, buscando con esto estimular el desempeño, y por ende la productividad” (p 411.)

La remuneración puede influenciar bastante en el desempeño y se lo puede pagar de diferentes maneras ya sea a contribuciones individuales o grupales o puede resaltar el tiempo de servicio del empleado de una organización.

También se la puede pagar por producción (ganancia basada en unidades producidas) y comisiones de ventas.

Otras formas de remuneración son bonificaciones, bonos por atención perfecta o pago de méritos basado en las evaluaciones de desempeño.

El plan de remuneración puede destacar empleados motivados mediante recompensas monetarias

Otra manera de remuneración son cargos más interesantes o estabilidad en el empleo.

Lo importante que hay que destacar es que la remuneración es muy importante para que la organización marche bien en su producción.

TÍTULO II

2. ROTACIÓN DE PERSONAL

2.1. Qué Es Rotación De Personal

Idalberto Chiavenato (2000) dice que: La rotación del personal se utiliza para definir la fluctuación del personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de personas que entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella. (p.188). Casi siempre la rotación se expresa en índices mensuales o anuales con el fin de permitir comparaciones, para desarrollar diagnósticos, promover disposiciones, inclusive con carácter predictivo.

El término rotación de recursos humanos se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella. En general, la rotación de personal se expresan de la siguiente forma:

Así también menciona que: “en los últimos veinticinco años, se han realizado estudios que involucran a la rotación de personal, los cuales han establecido modelos prácticos para su explicación” . La rotación de personal puede estar destinada a dotar al sistema con nuevos recursos (mayores entradas que salidas) para impulsar las operaciones y acrecentar los resultados o reducir el tamaño del sistema (mayores salidas que entradas) para disminuir las operaciones y reducir los resultados.

La influencia de la satisfacción en el trabajo, la retribución monetaria y el estilo del supervisor en el trato de sus subalternos desarrolla en los colaboradores confianza, seguridad y motivación por lo cual se desarrollan de la mejor manera en su puesto de trabajo generando así una mayor producción en la organización.

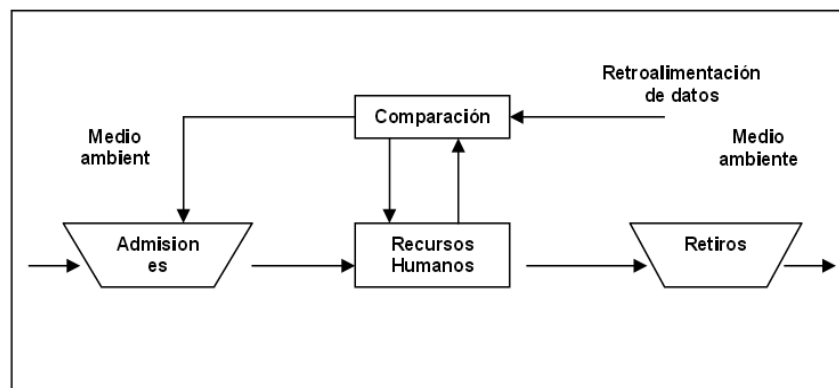
La rotación del personal causa costos a las empresas en el reclutamiento y la capacitación. Además, a los empleados, el cambio de puestos tan abrupto les puede recortar la posibilidad de crecimiento y desarrollo profesional por tal motivo se puede estancar el colaborador en su puesto de trabajo y no rendir de la mejor manera.

La rotación de personal va de la mano con la satisfacción laboral y ésta a su vez con la motivación, satisfacción laboral entendida como el grado de bienestar que experimenta el trabajador con motivo de su trabajo y la motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y

dirigir la conducta hacia un objetivo, por lo que es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación

Es evidente que hay un desconocimiento de los trabajadores (...) debemos conocer qué los motiva. Las empresas deben invertir en eso, porque si no, al final se gasta dinero en otros aspectos, como en costos de rotación, empleados que no están rindiendo al 100%, o más capacitación. Cuadras, 2005

Ilustración 1.- Rotación De Personal



Fuente: Chiavenáto, Idalberto. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. 5ª. ed. México, Ed. Mc Graw Hill.

La rotación de personal para una organización, es a menudo, un índice importante de la eficiencia con que se están desempeñando las diferentes funciones de personal por parte de los máximos líderes de dicha institución. La proporción de rotación puede calcularse sobre la base del número de altas o separaciones, pero el porcentaje de bajas, con referencia a las renunciaciones y separaciones obligadas, es el más usado. Es decir la rotación de personal se refiere al movimiento de trabajadores que entran y salen de una organización. Los tratadistas con frecuencia la mencionan como uno de los factores que originan el fracaso de los índices de productividad y de eficiencia de las instituciones, tendente a mantener el mismo ritmo que el de los competidores. De acuerdo a los expertos en la administración de personal han llegado a la conclusión que la sustitución de un trabajador consume mucho tiempo y dinero. Los costos de remplazo por lo general se dividen en tres categorías: costos de separación para el trabajador que se va, costos de reclutar, seleccionar y emplear al trabajador que viene y costos de entrenamiento y capacitación para el nuevo trabajador (Chiavenato, 2000).

En las corporaciones con categoría mundial cuando existe una alta rotación de personal en una dependencia específica de dicha organización, se trata de analizar el porqué de la misma. Por cuanto

están muy conscientes que la rotación de personal representa un gran consumo de tiempo y dinero. En dichos cálculos económicos deben incluirse los costos indirectos como baja productividad antes de salir, mal estado de ánimo y tiempo extra para los otros trabajadores por el puesto vacante. En consecuencia, la reducción de la rotación de personal puede simbolizar un ahorro importante para la organización, de igual forma el estilo de liderazgo del jefe inmediato tiene mucho que ver con la misma.

2.2. Índice De Rotación

Relación porcentual entre las admisiones y las desvinculaciones de personal, en relación al número medio de miembros de una empresa, en el transcurso de cierto tiempo. (Chiavenato 2000)

Si el índice es muy bajo se da el estancamiento y envejecimiento del personal de la organización.

Si el índice es muy elevado se presenta demasiada fluidez y se puede perjudicar a la empresa (falta de estabilidad) (Chiavenato 2000 pg. 192)

Índice Ideal: Permite a la empresa retener al personal de buena calidad, sustituyendo a aquel que presenta problemas difíciles de corregir (dentro de un programa factible y económico).

Ausentismo: Es la ausencia del empleado a su trabajo, no ocasionada por la licencia legal.

Índice de Ausentismo: Relación porcentual entre las horas/hombre pérdidas por ausencias y el total de horas/hombres trabajadas.

2.3. Ventajas De La Rotación De Personal

- Cada Personal que labora en la empresa, descubre su potencial, habilidades y destrezas que no había desarrollado hasta entonces.
- Cada equipo de trabajo puede interactuar con nuevos miembros periódicamente, cada persona nueva aporta novedades al grupo a través de sus habilidades, talentos, ideas, etc.
- Permite que los antiguos miembros de trabajo puedan desarrollar sus conocimientos, además aprenderán a transmitirlo tanto teórica como en lo práctico, a cada nuevo integrante de su equipo.

- Permite que las personas no se apoderen del cargo, o, hablando irónicamente, "Que cada cargo no se apodere de las personas"
- Los miembros de cada equipo tendrán igualdad de oportunidades para poder rendir en diferentes áreas, conocer nuevas habilidades, y adquirir nuevos conocimientos.
- La empresa cuenta con personal más joven.
- El personal nuevo devenga salarios menores que el personal que tenga más antigüedad.
- El personal nuevo puede aportar ideas frescas.
- Permite remplazar el personal que no tiene un buen desempeño

2.4. Desventajas De La Rotación De Personal

- El alto costo que representa.
- Se incurre en costos de desvinculación, tiempos perdidos en producción, costos del Proceso de Selección, Contratación, Capacitación y costo de aprendizaje del nuevo elemento. Falta de integración y coordinación del grupo de trabajo, o del área en la que se produce la vacante.
- La imagen de la empresa puede resultar afectada con un alto índice de Rotación.
- Posibilidad de divulgación de sistemas, fórmulas.
- Mayor costo en reclutamiento y selección de recursos humanos.
- Inestabilidad en la cultura organizacional.

2.5. Tipos De Rotación

Hay dos tipos de rotación, la interna y la externa

Rotación interna: es aquella en la que los empleados no dejan la empresa sino que cambian de puesto pero dentro de la misma. Hay varios tipos.

- Transferencia: es un cambio estable a otro puesto, pero sin mayor sueldo ni mayor jerarquía.
- Ascensos: sería el cambio de puesto de un trabajador. Esto supone un puesto y un salario de mayor importancia.
- Promociones: se entiende por un incremento de categoría, es decir, un incremento del sueldo pero sin cambiar de puesto.
- Descensos: cuando se pasa de un puesto de mayor importancia y salario a otro que supone características inferiores.

Rotación externa: se refiere a la entrada y salida de personas de la organización. Este tipo se da en casos como; la muerte del empleado, jubilación, incapacidad permanente, despido, mala selección, etc. (Chiavenato 2007) 200-201

2.6. La Rotación De Personal Y Sus Costos

El sistema es eficiente cuando alcanza los objetivos para los cuales fue construido, es importante saber el rendimiento y la economía obtenida en la aplicación de los recursos. El sistema que ahorra sus recursos, sin sacrificar sus objetivos y los resultados alcanzados, tiene mayores posibilidades de continuidad y de permanencia. Obviamente uno de los muchos objetivos de todo sistema es la autodefensa y supervivencia. Saber hasta qué nivel de rotación de personal una empresa puede soportar sin mayores daños, es un problema que cada organización debe evaluar según sus propios cálculos y base de interés. La rotación de personal involucra una serie de costos primarios y secundarios.

Entre los costos primarios de rotación de personal, están:

1. Costo de reclutamiento y selección

- Gastos de admisión y de procesamiento de solicitud del empleado.
- Gastos de mantenimiento del órgano de reclutamiento y selección (salarios del personal de reclutamiento).
- Gastos en anuncios de periódicos, hojas de reclutamiento, horarios de empresas de reclutamiento, material de reclutamiento, formularios, etc.
- Gastos de mantenimiento de la selección de servicios médicos (salarios del personal de enfermería) promediados por el número de candidatos sometidos a exámenes médicos de selección. Chiavenato 2000 pág. 198-199

2. Costos de registro y documentación:

- Gastos de mantenimiento del órgano de registro y documentación de personal, gastos en formularios, documentación, anotaciones, registros, etc. Chiavenato 2000 pág. 199

3. Costos de ingreso

- Gastos de selección de entrenamiento, se debe hacer la distribución por el tiempo proporcional aplicado al programa de integración de nuevos empleados, divididos por el número de empleados sometidos al programa de integración;

- Costo del tiempo del supervisor del órgano solicitante aplicado en la ambientación de los empleados recién admitidos en su sección. Chiavenato 2000 pág. 199

4. Costo de desvinculación:

- Gastos del órgano de registro y documentación relativos al proceso de desvinculación del empleado, divididos por el número de empleados desvinculados;
- Costo de la entrevista de desvinculación (tiempo del entrevistador aplicado a las entrevistas de desvinculación, costo de los formularios utilizados, costo de la elaboración de los formularios, costo de la elaboración de los formularios sobre informes subsecuentes);
- Costo de las indemnizaciones; y
- Costo del anticipo de pagos relacionados con vacaciones proporcionales, aguinaldo, salario proporcional al aviso previo. Chiavenato 2000 pág. 199-200

Entre los costos secundarios de la rotación de personal, están:

1. Efectos en la producción

- Pérdida de la producción causada por el vacío dejado por el empleado desvinculado, mientras no es substituido.
- Producción generalmente inferior, por lo menos durante el periodo de ambientación del nuevo empleado que ha ocupado el cargo.
- Inseguridad inicial del nuevo empleado y su interferencia en el trabajo de los compañeros.

2. Efectos en la actitud del personal:

- Imagen, actitudes y predisposiciones que el empleado que está retirándose transmite a sus compañeros;
- Imagen, actitudes y predisposiciones que el empleado que está iniciando transmite a sus compañeros;
- Influencia de los dos aspectos mencionados anteriormente sobre la moral y la actitud del supervisor y del jefe;

- Influencia de los dos aspectos mencionados anteriormente sobre la actitud de los clientes y de los proveedores. Chiavenato 2000 pág. 201

3. Costo extra laboral:

- Gastos del personal extra y de las horas extras necesarias para cubrir el vacío existente o para cubrir la deficiencia inicial del nuevo empleado.
- Tiempo adicional de producción causado por la deficiencia inicial del nuevo empleado.
- Elevación del costo unitario de producción con la caída de la deficiencia media provocada por el nuevo empleado.
- Tiempo adicional del supervisor que se emplea en la integración y en el entrenamiento del nuevo empleado.

4. Costo extra-operacional:

- Costo adicional de energía eléctrica, debido al índice reducido de producción del nuevo empleado.
- Costo adicional de servicios de mantenimiento, utilidades, planeación y control de la producción, servicio, etc., que se vuelvan más elevados frente al índice reducido de producción del nuevo empleado.
- Aumento de accidentes debido a una intensidad mayor en el periodo de ambientación inicial de los recién admitidos.
- Aumento de errores repeticiones y problemas de control de calidad provocados por la inexperiencia del nuevo empleado. Chiavenato 2000 pág. 201

5. Costo de inversión extra:

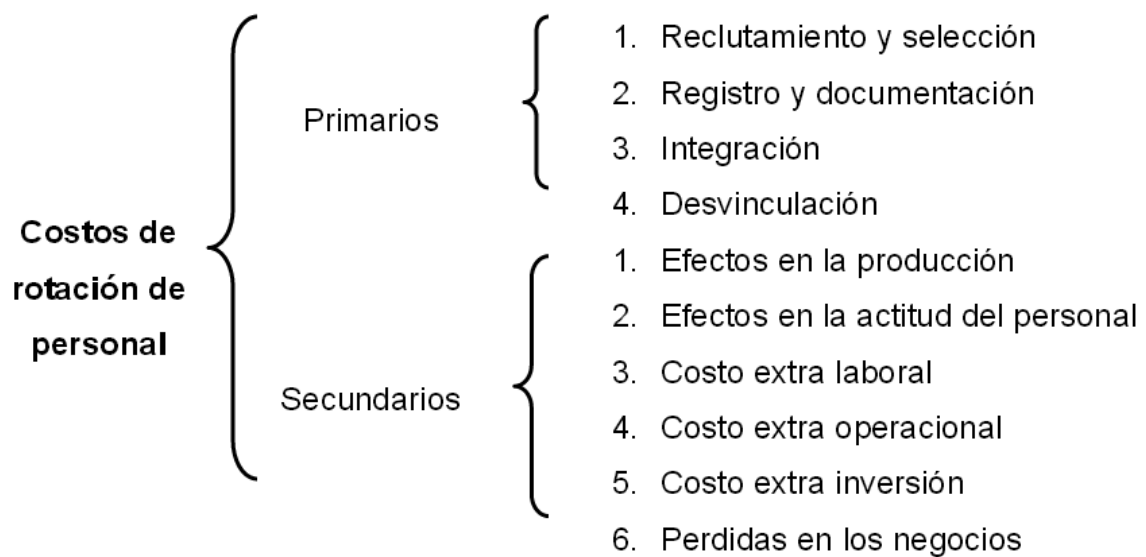
- Aumento proporcional de las tasas de seguro, depreciación del equipo, mantenimiento y reparaciones en relación con el volumen de producción, reducido en razón de los cargos existentes a los recién admitidos que están en periodo de ambientación y de entrenamiento.

- Aumento del volumen de salarios pagados a los nuevos empleados y, consecuentemente, de reajustes de todos los demás empleados, cuando la situación del mercado de trabajo es de oferta, lo que Intensifica la competencia y lleva la oferta de salarios iniciales al mercado de recursos humanos. Chiavenato 2000 pág. 202

6. Pérdidas en los negocios:

La imagen y los negocios de la empresa pueden sufrir deterioro por la deficiente calidad de los productos en razón de la inexperiencia de los empleados.

Ilustración 2.- Costos De Rotación De Personal



Fuente: Chiavenato, Idalberto. (1999). *Administración de Recursos Humanos*.

5ª. ed. México, Ed. Mc Graw Hill.

Davis & Newstrom (2003:) estiman que la satisfacción laboral es: “el conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con los que los empleados ven su trabajo” (p 246.)

Ésta definición es más amplia que la primera, pues incluye las emociones, y al igual que la anterior considera que pueden ser favorables (satisfacción propiamente dicha) o desfavorables (insatisfacción)

Para Gibson, Ivancevich & Donnelly (2001), la satisfacción laboral es “una actitud que los individuos tienen sobre su trabajo” (p 121.). En ésta definición, los autores consideran que la satisfacción laboral es un concepto más amplio que un sentimiento y/o una emoción, puesto que lo consideran como una actitud, que por lo tanto tienen un componente cognitivo, uno afectivo y otro conductual, frente al trabajo.

Fernández-Ríos (1999) “considera que la satisfacción, es una actitud general hacia el trabajo compuesto por la apreciación que los trabajadores tienen sobre las condiciones en las cuales se realiza el trabajo” pág. 321

En tal sentido, Fernández-Ríos señala siete factores: retribución económica, condiciones físicas del entorno de trabajo, seguridad y estabilidad que ofrece la empresa, relaciones con los compañeros de trabajo, apoyo y respeto a los superiores, reconocimiento por parte de los demás y posibilidad de desarrollo personal y profesional en el trabajo.

A veces resulta difícil distinguir entre la motivación y la satisfacción laboral, debido a su estrecha relación. Lo mismo sucede entre la satisfacción con el trabajo y la moral del empleado; muchos autores emplean ambos términos como si fueran sinónimos. Gordon (1997) opina “que la satisfacción en el empleo designa, básicamente, un conjunto de actitudes ante el trabajo. Podemos describirla como una disposición psicológica del sujeto hacia su trabajo (lo que piensa de él), y esto supone un grupo de actitudes y sentimientos” (Davis, K. & Newstrom, 19991, p. 225). De ahí que la satisfacción o insatisfacción con el trabajo dependa de numerosos factores como el ambiente físico donde trabaja, el hecho de que el jefe lo llame por su nombre y lo trate bien, el sentido de logro o realización que le procura el trabajo, la posibilidad de aplicar sus conocimientos, que el empleo le permita desarrollar nuevos conocimientos y asumir retos, etc.

Hay otros factores que, repercuten en la satisfacción y que no forman parte de la atmósfera laboral, pero que también influyen en la satisfacción laboral. Por ejemplo, la edad, la salud, la antigüedad, la estabilidad emocional, condición socio-económica, tiempo libre y actividades recreativas practicadas, relaciones familiares y otros desahogos, afiliaciones sociales, etc. Lo mismo pasa con las motivaciones y aspiraciones personales, así como con su realización (Shultz, 1990, p. 88)

La satisfacción laboral ha sido definida como el resultado de varias actitudes que tiene un trabajador hacia su empleo, los factores concretos (como la compañía, el supervisor, compañeros de trabajo, salarios, ascensos, condiciones de trabajo, etc.) y la vida en general (Blum & Naylor, 1988. De modo que la satisfacción laboral es el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Quien está satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste; quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas en su puesto de trabajo. Cuando la gente habla de las actitudes de los trabajadores casi siempre se refiere a la satisfacción laboral; de hecho, es habitual utilizar una u otra expresión indistintamente (Robbins, 1998).

Los trabajadores tienden a preferir puestos que les brinden oportunidades de aplicar sus habilidades y capacidades y ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación sobre qué tan bien lo están haciendo, características que hacen que el trabajo posea estímulos intelectuales. Los puestos que tienen pocos retos provocan fastidio, pero demasiados retos causan frustración y sentimientos de fracaso. En condiciones moderadas, los empleados experimentarán placer y satisfacción.

Los empleados se preocupan por el ambiente laboral tanto en lo que respecta a su bienestar personal como en lo que concierne a las facilidades para realizar un buen trabajo. Prefieren los entornos seguros, cómodos, limpios y con el mínimo de distracciones. Por último, la gente obtiene del trabajo algo más que sólo dinero o logros tangibles: para la mayoría, también satisface necesidades de trato personal.

2.7. Factores Determinantes De La Rotación De Personal

A la rotación del personal, la debemos entender como un efecto de fenómenos producidos tanto al interior como al exterior de la organización y no como una causa, estos fenómenos influyen en la actitud y en el comportamiento de las personas, por lo que la rotación es una variante de los fenómenos internos y externos de la organización.

La rotación de personal no es una causa, sino un efecto de ciertos fenómenos producidos en el interior o en el exterior de la organización, que condicionan la actitud y el comportamiento del personal. Por tanto, es una variable dependiente (en mayor o menor grado) de los fenómenos internos o externos de la organización.

La información correspondiente a estos fenómenos internos o externos se obtiene de las entrevistas de retiro con las personas que se desvinculan, para diagnosticar las fallas y eliminar las causas que están provocando el éxodo de personal. Entre los fenómenos internos causantes de retiros están casi todos aquellas partes que integran una política de recursos Humanos. La Permanencia del personal en la

organización es uno de los mejores índices de una buena política de recursos Humanos, en especial cuando está acompañada de la participación y dedicación de las personas.

Cuando surgen problemas en la estabilidad laboral en una organización que afectan el desempeño de la misma hay que buscar las causas fundamentales que han dado origen a una excesiva rotación del personal.

Generalmente detrás de una excesiva rotación laboral se oculta la desmotivación, el descontento, la insatisfacción laboral y esto a su vez está influenciado por un conjunto de aspectos vinculados en muchos casos a una insuficiente gestión de los Recursos Humanos (Werther, 2004, p 128.)

La rotación laboral y sus causas fundamentales (la inestabilidad laboral) generan consecuencias negativas para cualquier organización, dichas consecuencias se agudizan cuando resulta extremadamente difícil cubrir el puesto de trabajo vacante -sobre todo si se trata de puestos poco atractivos y con una baja remuneración que pertenecen a empresas que proyectan una mala imagen en el entorno donde se desenvuelve su actividad-, lo cual provoca que en muchos casos se realice una selección incorrecta de la persona que debe ocupar dicho puesto, pues no existen opciones. Esto provoca que pasado cierto tiempo esa persona emigre hacia otra organización, ya sea por decisión de la propia empresa al descubrir que el trabajador seleccionado no es el idóneo para dicho empleo o bien por solicitud de la propia persona que decide marcharse porque ha encontrado un empleo más satisfactorio para sus expectativas.

En investigaciones realizadas en cuanto a la rotación o fluctuación laboral han demostrado la influencia que tiene la satisfacción y la motivación laboral en la misma. La primera, refleja los movimientos de entradas y salidas definitivas de trabajadores en una organización durante un período de tiempo. Las salidas pueden ser por diversas causas pero podemos agruparlas de la forma siguiente:

Bajas biológicas: salidas relacionadas con el término de la vida laboral de las personas, también son denominadas bajas inevitables.

- Bajas socialmente necesarias.
- Bajas por motivos personales.

- Bajas por motivos laborales.
- Bajas por decisión de la propia Empresa (Chiavenáto, 1999, p.2003).

Las salidas que ponen de manifiesto una ineficiente gestión de los recursos humanos son las relacionadas con los motivos personales y laborales aunque en algunas organizaciones existe una tendencia a reflejar estas salidas como decisión del trabajador ocultando el verdadero motivo de las salidas, tergiversando así la situación real, en otros casos es el propio trabajador el que oculta el motivo real de su salida con el único fin de poder marcharse lo más rápidamente posible y de esta forma no perder el nuevo empleo que ha encontrado. Se dice que la rotación o fluctuación puede ser real o potencial:

- **Real.-** es la salida consumada ante lo cuál no se puede tomar ninguna medida pues el trabajador ya se ha marchado
- **Potencial.-** está relacionada con el deseo latente del trabajador de marcharse, el cuál no se ha hecho efectivo por no haber encontrado un empleo que reúna los requisitos que está buscando y que corresponda con sus expectativas.

Fenómenos Externos de Rotación

Como fenómenos externos pueden citarse la situación de oferta y demanda de talento humano en el mercado, la situación económica las oportunidades de empleo en el mercado laboral, etc. Chiavenato 2000 pág. 195.

Fenómenos internos, pueden mencionarse:

- Política salarial de la organización
- Política de beneficios sociales
- Tipo de supervisión ejercido sobre el Personal

- Oportunidades de progreso profesional ofrecidas por la organización
- Tipo de relaciones humanas existentes en la organización
- Condiciones físicas del ambiente de trabajo
- Moral del Personal de la organización
- Cultura Organizacional de la empresa
- Política de Reclutamiento y Selección de Talento Humano
- Criterios y programas de Capacitación y entrenamiento del Talento Humano
- Política disciplinaria de la Organización
- Criterios de evaluación del Desempeño
- Grado de flexibilidad de las políticas de la organización

2.8. La Satisfacción Laboral

2.8.1. Causas

La satisfacción laboral depende no solo de los niveles salariales si no del significado que el trabajador le dé a sus tareas laborales. El trabajo puede ser la causa de la felicidad y el bienestar de una persona, o todo lo contrario.

La satisfacción profesional puede depender de muchos factores (congruencia con los valores personales, grado de responsabilidad, sentido del éxito profesional, niveles de aspiración, grados de libertad que procura el trabajo, entre otros) (Cuadra, 2007).

Cuanto más elevada sea la calidad de vida profesional más satisfacciones procurará al trabajador y se reducirá el grado de ausentismo. Por otra parte, unos buscan en el trabajo reconocimiento o implicación; en cambio otros buscan socialización y estímulo. Se trata de ayudar a la persona para que consiga del trabajo la mayor satisfacción y significado posible.

2.8.2. Consecuencias De La Satisfacción Laboral

La satisfacción con el trabajo tiene una variedad de consecuencias para el individuo, puede afectar las actitudes ante la vida, ante su familia y ante sí mismo, la salud física y la longitud de su vida. Puede estar relacionada (indirectamente) con la salud mental, y juega un papel causal en el ausentismo y la rotación, bajo ciertas condiciones, puede afectar a otros comportamientos laborales ante la

organización. Una de las consecuencias más importantes de la satisfacción laboral es el ausentismo, los factores de riesgos organizacionales puede ser la causa de la insatisfacción laboral.

Las principales consecuencias de la satisfacción laboral desde el punto de vista de la organización son.

- Inhibición
- Resistencia al cambio
- Falta de creatividad
- Abandono.
- Accidentabilidad
- Baja productividad
- Dificultad para trabajar en grupo.

Robbins (2004), indica que los determinantes y consecuencias de la satisfacción laboral se abordan desde un punto de vista individual o desde la organización. Existen diferencias individualmente que influyen en los niveles de la satisfacción de los empleados, dos de los determinantes individuales de la satisfacción laboral más importantes son los años de carrera profesional y las expectativas laborales

2.8.3. Factores De La Satisfacción Laboral

Para Herzberg (en Vroom y Deci, 1999: "existen factores que generan satisfacción y otros que previenen la insatisfacción, es decir, factores motivacionales y factores higiénicos. Los factores higiénicos son: salario, condiciones ambientales, mecanismos de supervisión, administración de la organización y relaciones interpersonales" Los factores motivacionales son: reconocimiento, sentimiento de logro, autonomía, trabajo en sí y posibilidades de avance. P 786

Las variables en el trabajo determinan la satisfacción laboral. Las evidencias indican que los principales factores son un trabajo intelectualmente estimulante, recompensas equitativas, condiciones favorables de trabajo y colegas cooperadores.

Los trabajadores tienden a preferir puestos que les brinden oportunidades de aplicar sus habilidades y capacidades y ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación sobre qué tan bien lo están haciendo, características que hacen que el trabajo posea estímulos intelectuales. Los puestos que tienen pocos retos provocan fastidio, pero demasiados retos causan frustración y sentimientos de fracaso. En condiciones moderadas, los empleados experimentarán placer y satisfacción.

Los empleados se preocupan por el ambiente laboral tanto en lo que respecta a su bienestar personal como en lo que concierne a las facilidades para realizar un buen trabajo. Prefieren los entornos seguros, cómodos, limpios y con el mínimo de distracciones. Por último, la gente obtiene del trabajo algo más que sólo dinero o logros tangibles: para la mayoría, también satisface necesidades de trato personal. Por ende, no es de sorprender que tener compañeros que brinden amistad y respaldo también aumente la satisfacción laboral (Robbins, 1998.).

Pinilla (1982) opina que es la responsabilidad de la dirección de las industrias y de los supervisores a todo nivel, investigar el estado de satisfacción o insatisfacción que prevalece en un centro de trabajo. Para ello debe investigarse las actitudes de trabajadores y directivos. Del éxito que se tenga en la obtención de un conocimiento objetivo del clima de actitudes determinantes de la satisfacción o insatisfacción del personal, dependerá que la eficiencia de la producción, objetivo vital de toda empresa competitiva, obtenga el más decisivo, inmediato y directo estímulo.

El enfoque humanista de Pinilla es interesante y plantea la posibilidad de ubicarse en la perspectiva de los trabajadores y experimentar lo que sienten ante determinadas condiciones de trabajo favorables o desfavorables, y el modo en que tales condiciones pueden favorecer u obstaculizar el rendimiento laboral. Sin embargo, la limitación de la propuesta del autor es que adolece de respaldo empírico que permita formular algunas generalizaciones.

Los factores que inciden en la satisfacción laboral señalados por Fernández-Ríos, en tanto que incluye elementos de carácter económico, social y psicológicos que a juicio de las investigadoras recogen lo fundamental de la satisfacción laboral.

A continuación se definen los siete factores que menciona el citado autor:

- Retribución económica

Es la compensación que los empleados reciben a cambio de su labor. Incluye salario y beneficios socioeconómicos que contribuyen con la satisfacción de las necesidades esenciales del trabajador y su familia.

- Condiciones físicas del entorno de trabajo.

Son los factores que están presentes en el área donde el trabajador realiza habitualmente su labor: iluminación, nivel de ruido, temperatura, espacio de trabajo, orden y limpieza.

- Seguridad y estabilidad que ofrece la empresa.

Es la garantía que le brinda la empresa al empleado de que éste permanezca en su puesto de trabajo.

- Relaciones con los compañeros de trabajo.

Son las Interacciones de las personas que tienen frecuente contacto en el seno de la organización con motivo del trabajo, ya sea entre compañeros de una misma dependencia o de diferentes unidades.

- Apoyo y respeto a los superiores

Es la disposición del personal para el cumplimiento de las decisiones y procesos que propongan los supervisores y gerentes de la organización.

- Reconocimiento por parte de los demás.

Es el proceso mediante el cual otras personas elogian al trabajador por la eficiencia y virtud que tiene para realizar su tarea. El reconocimiento puede provenir de sus compañeros, su supervisor o la alta gerencia de la organización.

- Posibilidad de desarrollo personal y profesional en el trabajo.

Es la probabilidad, percibida por los trabajadores, de que en la organización encontrará apoyo y estímulo para el crecimiento personal y profesional, mediante políticas justas y efectivas de capacitación y de promoción.

2.9. Satisfacción Laboral Y Características Del Puesto

Esta teoría fue formulada por los psicólogos J. Richard Hackman y G.R. Oldham, como fruto de las investigaciones sobre medidas objetivas de las características del puesto que se correlacionaban con la asistencia y satisfacción de los empleados. Se sabe que algunos aspectos influyen tanto en la conducta como en las actitudes, pero sin que afecten al personal en la misma forma. La investigación descubrió diferencias individuales en las necesidades de desarrollo, es decir, algunos la sienten más que otros. Los primeros parecen experimentar un influjo mayor ante los cambios en las características del puesto.

Por otra parte, esos cambios no repercuten directamente en la conducta laboral. Si se produce una influencia, ésta ha de atribuirse a las experiencias subjetivas o psicológicas del sujeto ante ellos. Las experiencias provocan alteraciones en la motivación y en la conducta laboral (Shultz, 1991). Los estudios respecto a la importancia de las características del puesto, postulan que la naturaleza del trabajo mismo es un determinante principal de la satisfacción con el puesto. Varios estudios han tratado de identificar las principales dimensiones del contenido del puesto y ver cómo influyen sobre la satisfacción del empleado (Brief y Aldag, 1975; Hackman y Lawler 1971,

“Existe una correlación negativa consistente entre las medidas de la satisfacción en el trabajo y la rotación; mientras más elevada sea la satisfacción de un empleado, es menos probable que renuncie al puesto. La relación entre la satisfacción en el trabajo y el ausentismo también es negativa pero menos consistente que la rotación.” (Chruden, 1991, p. 283)

El estudio más elaborado fue el de Hackman y Oldham (1975), quienes aplicaron un cuestionado «Encuesta de Diagnóstico en el Puesto» a cientos de empleados de 62 puestos diferentes. Se identificaron las siguientes dimensiones centrales:

- Variedad de habilidades: Grado en que el puesto requiere de diferentes actividades para ejecutarlo, ello implica emplear diferentes habilidades y talentos.
- Identidad de la tarea: Grado en que el puesto requiere la terminación de una pieza de trabajo «integral» e identificable, del principio al final.
- Significación de la Tarea: Medida en que el puesto tiene un impacto sobre la vida o trabajo de otras personas -bien sea en la organización o en el ambiente externo.
- Autonomía: El grado en que el puesto brinda libertad, independencia y discreción sustanciales al empleado en la programación de su trabajo y en los métodos a utilizar.
- Retroalimentación del Puesto Mismo: Medida en que el desempeño de actividades del puesto permite al empleado obtener información clara y directa sobre su efectividad.

Cada de una de estas dimensiones incluyen algunos aspectos del contenido del puesto que pueden afectar la satisfacción del empleado en el trabajo.

Cuanto mayor sea la variedad de actividades de un empleado, menos aburrido será. Los más aburridos son los que repiten operaciones simples, cientos de veces al día por tal motivo sus tareas diarias se convierten en monótonas y podría ocasionar un mal rendimiento en su puesto de trabajo y así detiene a la producción de la organización.

Cuanto más incluya usar habilidades significativas para la auto identidad, tanto más puede sentir que está ejecutando un trabajo interesante más que «haciendo pasar el tiempo».

La cantidad de autonomía en el puesto y el grado en que brinde retroalimentación de la ejecución, determinará qué tanta oportunidad existe para satisfacer necesidades de alto orden, como la realización e independencia. Cuando un empleado no tiene control sobre los procedimientos o ritmo de trabajo, existe poca oportunidad para lograr satisfacción intrínseca de culminar con éxito la tarea o reto. Sin embargo, en un puesto donde se tiene autonomía, la tarea representa un desafío, y dispone de retroalimentación sobre su ejecución; existe oportunidad para satisfacer las necesidades de realización (Wexley & Yuki, 1990).

Las primeras tres dimensiones del contenido del puesto son medulares (variedad de habilidades, identidad de la tarea y significado de la tarea) se combinan para crear un trabajo con sentido. Esto es, si el trabajo tiene las tres características, podemos prever que el interesado pensará que su trabajo es importante y meritorio. Éstas se pueden combinar en un solo índice conocido como la calificación del potencial de motivación (MPS).

En uno de los factores mencionados. "Si los trabajos tienen alta calificación en el potencial de la motivación, el modelo prevé que el rendimiento y la satisfacción, serán afectados positivamente.

Los investigadores, esbozan las siguientes afirmaciones: las personas que trabajan en empleos con dimensiones medulares laborales con alta calificación, generalmente están satisfechas y son más productivas que aquellas de baja calificación". Las dimensiones de trabajo operan mediante estados psicológicos para influir en las variables del resultado laboral y personal en lugar de influir de manera directa (Robbins, 1994, p.458).

Niveles de satisfacción laboral.

Se establecen dos tipos o niveles de análisis en la satisfacción laboral.

Satisfacción general

Indicador promedio que puede sentir el trabajador frente a las distintas facetas de su trabajo.

Satisfacción por facetas

Grado mayor o menor de satisfacción frente a aspectos específicos de su trabajo, reconocimiento, beneficios, condiciones del trabajo, supervisión recibida, compañeros de trabajo, políticas de la empresa. La satisfacción laboral está relacionada al clima organizacional de la empresa y al desempeño laboral.

El nivel de satisfacción laboral es inconstante de un grupo a otro y se relacionan con diversas variables. El análisis de esas relaciones permite conocer en que grupos son más probables los comportamientos asociados con la insatisfacción.

La clave gira alrededor de la edad, el nivel ocupacional, y el tamaño del a empresa. A medida que los empleados envejecen tienden inicialmente a estar un poco más satisfechos con su trabajo, tiempo después, su satisfacción disminuye, porque son menos frecuentes las promociones, y además tienen que enfrentar la cercanía de la jubilación. Las personas con nivel ocupacional más alto tienden a estar más satisfechas con su trabajo, ya que es usual que estén mejor pagadas, tengan mejores condiciones de trabajo y sus puestos les permiten aprovechar plenamente sus capacidades.

Robbins 1994 señala que el nivel de satisfacción en el trabajo es mejor en empresas pequeñas, las organizaciones más grandes tienden a abrumar al personal, alterar los procesos de apoyo y limitar la magnitud de la cercanía personal, amistad y trabajo de equipo en grupos pequeños.

2.10. Insatisfacción Laboral

Márquez 2003 La insatisfacción laboral es un tema que preocupa a la mayoría de los empresarios actualmente. Cada vez es más importante preocuparnos para eliminar las fuentes de insatisfacción laboral para evitar problemas posteriores. La insatisfacción de cada persona puede contribuir involuntariamente a deteriorar la imagen de la empresa, la calidad de sus productos y servicios e influir en el enlentecimiento del crecimiento y el desarrollo organizacional bajando los niveles de productividad y calidad. La situación generada por la crisis generalizada requiere de la organización, de un plan estratégico para salvar la integridad empresarial y la de los empleados. La insatisfacción y el malestar en el trabajo suele expandirse a otros grupos como familia o amigos. Es por eso la necesidad de preocuparse por este tema tan importante y realizar políticas dirigidas a conciliar vida familiar y laboral.

La eliminación de las fuentes de insatisfacción conlleva en cierta medida a un mejor rendimiento del trabajador, reflejado en una actitud positiva frente a la organización y de esta manera aumentar la productividad en la misma.

En algunos casos, supone una fuente de satisfacciones donde las personas encuentran cubiertas sus expectativas o deseos de prosperar y a través del cual logran independencia económica.

Sin embargo, en otros muchos casos, es una fuente continua de insatisfacciones donde los trabajadores

ven mermadas sus posibilidades de expansión o sus deseos profesionales, se La insatisfacción laboral es un tema que preocupa a la mayoría de los empresarios actualmente. Cada vez es más importante preocuparnos para eliminar las fuentes de insatisfacción laboral para evitar problemas posteriores. La insatisfacción de cada persona puede contribuir involuntariamente a deteriorar la imagen de la empresa, la calidad de sus productos y servicios e influir en el enlentecimiento del crecimiento y el desarrollo organizacional bajando los niveles de productividad y calidad. La situación generada por la crisis generalizada requiere de la organización, de un plan estratégico para salvar la integridad empresarial y la de los empleados. La insatisfacción y el malestar en el trabajo suele expandirse a otros grupos como familia o amigos. Es por eso la necesidad de preocuparse por este tema tan importante y realizar políticas dirigidas a conciliar vida familiar y laboral La eliminación de las fuentes de insatisfacción conlleva en cierta medida a un mejor rendimiento del trabajador, reflejado en una actitud positiva frente a la organización y de esta manera aumentar la productividad en la misma.

En algunos casos, supone una fuente de satisfacciones donde las personas encuentran cubiertas sus expectativas o deseos de prosperar y a través del cual logran independencia económica.

Sin embargo, en otros muchos casos, es una fuente continua de insatisfacciones donde los trabajadores ven mermadas sus posibilidades de expansión o sus deseos profesionales, se encuentran ante un horario incompatible con la vida familiar, unas condiciones desfavorables o un trato hostil por compañeros o jefes. Es decir, una serie de aspectos o características que hace que las personas se sientan insatisfechas profesionalmente.

Podemos definir la insatisfacción laboral como una respuesta negativa del trabajador hacia su propio trabajo. Esta respuesta negativa o rechazo dependerá, en gran medida, de las condiciones laborales y de la personalidad de cada persona y hace referencia al estado de intranquilidad, de ansiedad o incluso depresivo al que puede llegar una persona que se encuentra insatisfecha laboralmente.

Causas básicas de insatisfacción laboral

“La insatisfacción laboral puede entenderse como el grado de malestar experimentado por un empleado en su puesto de trabajo, y puede estar ocasionado por factores personales, ambientales o directamente por las labores realizadas”.(D’elia 1979 p 49)

En cualquier caso, las empresas deben luchar contra ese fenómeno con el fin de aumentar el rendimiento y la concentración de sus equipos, logrando que no se convierta en un problema para la productividad. Conocer las causas es uno de los pasos más importantes.

La realización de tareas monótonas y repetitivas constituye unas de las primeras causas de falta de atención e insatisfacción. Actúa de forma acumulativa hasta llevar al empleado al hartazgo y a la falta de rendimiento. Por ello es importante confeccionar puestos con labores variadas o enfrentar a los empleados a algunos retos que les saquen de la monotonía.

Por otro lado, la remuneración económica y emocional (reconocimiento del esfuerzo) puede ser un claro motivo de insatisfacción, agravándose cuando existen diferencias no justificadas entre empleados de un mismo nivel organizativo.

La vinculación del sueldo y los objetivos empresariales mediante variables es una buena manera de contrarrestar este efecto, junto a la confección de escalas salariales claramente delimitadas y objetivas.

Esta estrategia, además, mejora la sensación de autonomía y responsabilidad de los empleados. Y es que estos no pueden sentirse desarrollados en su puesto sin cierta autonomía, pudiendo rendirse al abatimiento y a la desmotivación.

La falta de comunicación también se convierte en un problema de satisfacción cuando afectan a la transmisión de problemas y soluciones, ya que desconectan al empleado de la organización, haciendo que su nivel de compromiso esté bajo mínimos, así como el reconocimiento de su trabajo.

De esta manera, las jornadas largas y vacías se convierten en uno de los peores enemigos de la satisfacción laboral.

Por último nos encontramos con un factor cada vez más frecuente, como es la inestabilidad en el empleo. En otras palabras, la percepción que tienen los trabajadores de poder perder su trabajo y que puede causar incertidumbre y temor.

Este factor puede ser incontrolable en algunas circunstancias críticas, pero en circunstancias de normalidad relativa los empresarios deben tratar de no transmitir inseguridad a sus empleados respecto a sus puestos o en cualquier caso transmitir de forma transparente cómo anda cada uno respecto a lo que la empresa espera de ellos.

HIPOTESIS

Planteamiento de la hipótesis

“El clima laboral incide directamente en la rotación de personal motorizado en la empresa Sodetur S.A.”

Definición Conceptual

Variable independiente: Clima laboral

El clima laboral se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros.(Chiavenato, 2002, pág. 86)

Variable dependiente: Rotación de personal

El término rotación de recursos humanos se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ellas. (Chiavenato, 2002, pág. 188)

Definición operacional

Variables		Indicadores	Medidas	Instrumentos
Independiente	Clima laboral	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Comunicación ➤ Estabilidad ➤ Motivación ➤ Seguridad 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Muy adecuado ➤ Adecuado ➤ Inadecuado ➤ Muy inadecuado 	Encuesta
Dependiente	Rotación de Personal	Índice de rotación: entradas y salidas de personal	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Muy adecuado ➤ Adecuado ➤ Inadecuado ➤ Muy inadecuado 	Registros de entradas y salida de personal

MARCO METODOLÓGICO

Tipo de investigación

El proceso investigativo fue de tipo Correlacional: ya que tuvo como objetivo medir el grado de influencia que existe entre el Clima laboral y la Rotación de personal en los trabajadores en la empresa Sodetur S.A

Diseño de investigación

Diseño Cuantitativo no experimental ya que esta investigación se limitó a describir, analizar, comparar objetos o situaciones que se prestan a la investigación sin intervenir en la misma, es decir, no se controlaron de forma directa la unidad de observación de la población y los factores a que esta se expone.

El diseño del proyecto de investigación fue Cuantitativo No experimental, Cuantitativo por que se utilizo la encuesta de clima laboral el cual nos permitió identificar medir y cuantificar a través de métodos matemáticos y técnicas estadísticas la situación del Clima laboral que se encontraron expuestos los trabajadores de Sodetur S.A , y no experimental porque nos limitamos a describir, analizar y comparar la relación existente entre las dos variables de estudio, en este caso la el clima laboral y su influencia en la rotación de personal.

Población y muestra

En SODETUR S.A existen alrededor de 402 trabajadores, de los cuales 50 son del área operativa motorizada, 79 del área de cocina, 71 del área de caja 140 del área operativa en general (anfitrionas,meseros,dispacher, volanteadores, telefonistas)y 62 del área Administrativa , por tal razón la cantidad de estudio seleccionada será el 100% del área operativa motorizada.

En este tipo de muestreo, todos los individuos de la población pueden forman parte de la muestra, tienen probabilidad positiva de formar parte de la muestra. Por lo tanto es el tipo de muestreo que se utilizara en la investigación, por ser el riguroso y científico.

La muestra es el 100% de la población de trabajadores operativos motorizados de SODETUR S.A.

Técnicas e Instrumentos

Los instrumentos utilizados para la investigación fueron:

- ✓ Para determinar el nivel de Clima laboral se utilizó la Encuesta de Clima laboral
- ✓ Para determinar el índice de la Rotación de personal se utilizó un registro de entrada y salida de personal

Análisis de validez y confiabilidad de instrumentos

El instrumento aplicado para detectar la primera variable fue a través de la Encuesta de clima laboral. Elaborado por Acero Yusset, Echeverri Lina María, Lizarazo Sandra, Quevedo Ana Judith, Sanabria Bibiana. Santafé de Bogotá, D.C. Fundación Universitaria Konrad Lorenz. Elaborado para el personal operativo y administrativo organizacional. Esta encuesta consta de 40 ítems, el cual fue utilizado y validado.- Por lo tanto es una herramienta válida y confiable puesto que la realidad de donde fue creado este instrumento Colombia se la aprecia similar a la de Ecuador ya que el idioma y ciertas costumbres son similares a nuestro país. Cabe mencionar que se realizó un muestreo piloto a un grupo de 15 trabajadores en donde se pudo alcanzar el objetivo de la encuesta a través de sus preguntas, por tal motivo para nuestro estudio se tomará como punto de partida para conocer si existe influencia del clima laboral en la rotación de personal

Se utilizó también un registro de entrada y salida de personal de la empresa que fue proporcionado por los directivos de la empresa ya que son datos confidenciales siendo necesario para nuestro estudio, se logró calcular el índice de rotación por medio de una fórmula de rotación de Arias Galicia Fernando. Por lo tanto es una herramienta válida y confiable ya que el objetivo fue alcanzado.

Enfoque de la investigación

A esta investigación se aplicó un enfoque cuantitativo ya que para el problema investigado se utilizó la herramienta de la encuesta de Clima laboral, motivo por el cual las variables a estudiar de los factores del Clima laboral van a ser medidos y cuantificables.

Métodos

En la investigación se utilizó el método Inductivo porque se logró identificar la situación de cada variable para subsiguientemente determinar la situación completa, es decir analizaremos de lo particular a lo general.

Método estadístico teniendo el objetivo de evaluar y comprobar la existencia de relación causal entre ambas variables Clima laboral y Rotación de personal.

MARCO REFERENCIAL

EMPRESA SOCIEDAD DE TURISMO

SODETUR S.A

Ilustración 3.- SODETUR S.A



ANTECEDENTES HISTORICOS

La historia de PIZZA HUT comienza en 1958 en Wichita, Kansas (Estados Unidos), cuando dos hermanos estudiantes llamados Frank y Dan Carney con una inversión de 600 dólares se iniciaron en el mundo de en ese tiempo uno de los productos más novedosos de la época llamado “Pizza”. El restaurante inició una agresiva campaña publicitaria para darse a conocer, y tuvo una rápida aceptación en su ciudad. Convencidos de que su negocio podía expandirse a otras ciudades en Estados Unidos, los hermanos Carney contactaron con un arquitecto de Wichita, Richard D. Burke, para que diseñara los nuevos locales con un techo de tejas rojas y forma de gorro, con el que podían distinguirse de la competencia. A mediados de los años 1960 comenzaron a abrirse franquicias Pizza Hut, hasta alcanzar los 310 locales en 1969.

El letrero para el nombre del local sólo tenía espacio para nueve letras y querían que apareciese la palabra "Pizza", así que añadieron el "Hut" por la forma del edificio (en inglés hut significa "choza o cabaña")

Pizza Hut es una franquicia de restaurantes de comida rápida, especializada en la elaboración de pizzas al estilo estadounidense. Con más de 11.000 restaurantes en 100 países, es la cadena de pizzerías más grande del mundo.

Durante la década de los 60 se dio un acelerado crecimiento de la marca Pizza Hut, se crearon en condiciones de franquicia, unos 300 restaurantes dentro de los Estados Unidos de Norte América y se inauguraron los dos primeros restaurantes internacionales: Canadá (1968) y México (1969). Posteriormente Australia (1970), Costa Rica (1972), Japón e Inglaterra (1973), Holanda, Nueva Zelanda y Guatemala (1974). En 1977, los accionistas de Pizza Hut se unen a la marca PepsiCo, Inc. Esta corporación también era dueña de los restaurantes K.F.C. y Taco Bell, esto le permite tener acceso a varios tipos de clientes del mercado.

MISION INTERNACIONAL DE PIZZA HUT

La misión de Pizza Hut es ser la marca de pizza favorita en todos los países.

Pizza hut debe ser mundialmente reconocida por ser la mejor pizza y ofrece la mayor experiencia para la familia y amigos. La comida de Pizza Hut y la experiencia representaran el mejor valor para los clientes, todo esto por la calidad de sus productos, la calidad de sus servicios operativos y sus precios competitivos.

Asumiendo esto, Pizza Hut busca ser, en todos los países, la mejor marca como opción de las comidas preferidas, por la gran calidad de sus pizzas y productos adicionales, el mejor servicio al cliente y el mejor concepto de valor sustentado por sus precios competitivos.

Conocer e identificarse con la cultura corporativa de Pizza Hut, transmitir sus valores, atributos y desarrollar acciones y programas que contribuyan al Brand Equity local e Internacional

Contener valores y beneficios diferenciales para los clientes internos y externos

Lograr la lealtad y compromiso de los clientes internos y lograr simpatía a través de la calidad de los servicios ofrecidos.

Ser una fuente de entrenamiento y concientización de recursos humanos en la búsqueda de la eficiencia, haciendo que la calidad sea una actitud y un hábito.

MARCA

La misión de la marca, se fundamenta en cuatro pilares fundamentales.

- Hospitalidad
- Calidad superior

- Servicio legendario
- Limpieza perfecta

Todo esto apoyado por un programa de acciones de comunicación de marketing orientadas a crear asociaciones emocionales hacia la marca, sus atributos y beneficios en los diversos tipos de público, recordando que Pizza Hut es una marca multi target que disfrutan chicos, adolescentes, familias, ejecutivos, etc., con productos y programas específicos para cada segmento

PIZZA HUT ECUADOR

Fue en 1982 cuando, de la mano de Sociedad de Turismo Sodemur S.A., Pizza Hut llegó al Ecuador. La pizza originaria de Wichita, Kansas, EEUU, tuvo una gran acogida entre los ecuatorianos y su fidelización de marca ha sido extraordinaria en estos años. Pizza Hut llegó al Ecuador con restaurantes lindos y principalmente con una buena atención. Años más tarde, en la década de los 90, llegaron los restaurantes Taco Bell, cuyos locales se armaron en los patios de comida de los principales centros comerciales de Quito y Guayaquil. Sodemur S.A.

PIZZA HUT abrió por primera vez sus puertas en el Ecuador en el año de 1982, en el local ubicado en la Juan León Mera y Carrión, en la actualidad contamos con 36 locales a nivel nacional, en las tres principales ciudades del país Quito, Guayaquil y Cuenca. Durante sus 32 años en el país ha sido la elección para miles de ecuatorianos al momento de optar por un Restaurante con comida de calidad y con un excelente servicio a domicilio, nosotros simplemente amamos la pizza y nuestra pasión es la base de lo que hacemos.

Misión

Ser la experiencia de restaurantes más reconocida e informal, proveer otras maneras casuales de disfrutar una calidad inigualable de comidas de restaurante que energizan un espíritu de camaradería y buenos momentos, a cualquier hora, cualquier día de la semana.

PRESTACION DE SERVICIOS

Pizza Hut vende pizzas al estilo norteamericano, con más queso y una masa más gruesa que una pizza al estilo italiano. Dentro de los estilos de pan se ofrece también una masa fina (pan pizza), una masa con los bordes rellenos de queso, o distintas modalidades que sólo salen cada cierto tiempo.

Cuentan con un menú de exquisitas entradas, sopas, ensaladas, platos fuertes, pastas, postres y bebidas.

Pizza Suprema

Queso mozzarella, pepperoni americano, salchicha italiana, topping pork, champiñones, cebolla y pimienta

Pizzas de Especialidad

- Super Suprema
- Supreme Chicken BBQ
- Suprema

Pizzas Lovers

- Meat Lovers
- Jamón Lover's
- Pepperoni Lover's
- Hawayan Lover's

Pizzas clásicas

- Chicken Honey BBQ
- Emilia
- Americana
- Continental
- Mía

“¡Martes loco 2X1, pidamos Pizza Hut!” es una de las frases más conocidas por jóvenes y adultos por su comida rápida que se especializa en la elaboración de pizzas con distintos ingredientes, tanto dulces o salados.

La marca **PIZZA HUT** presta sus servicios como Restaurante, pero con el tiempo ha ido desarrollando también el Servicio a Domicilio.



RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE CLIMA LABORAL

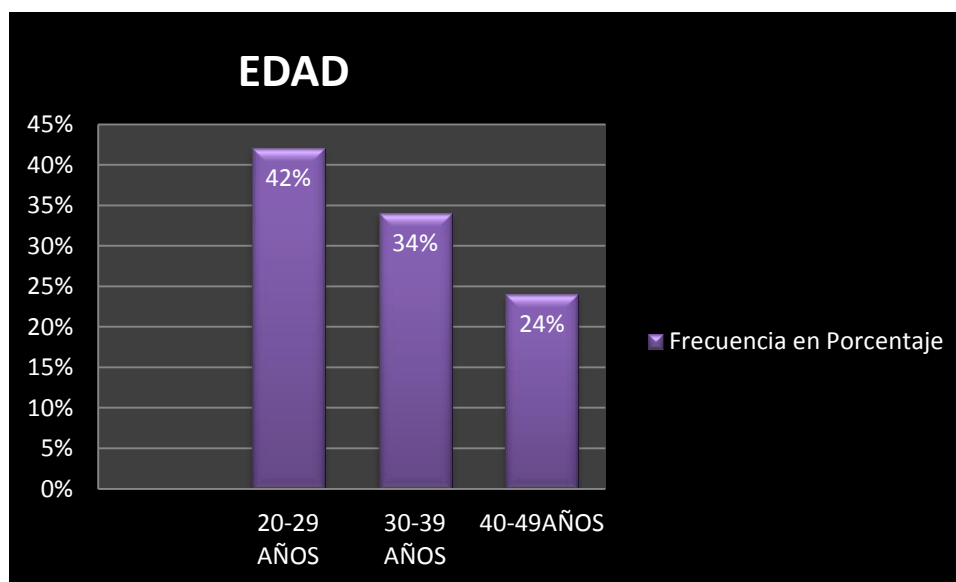
Cuadro 2.- Rango de edad

Rango de Edad	Frecuencia	Frecuencia en Porcentaje
20-29 AÑOS	21	42%
30-39 AÑOS	17	34%
40-49AÑOS	12	24%
TOTAL	50	100%

Fuente: Encuesta del clima laboral

Responsable: Lizeth Criollo

Gráfico 1.- Rango de edad



Interpretación: La tabla nos muestra que la mayoría de personal es adulta joven, pues se encuentra comprendida entre 20 y 39 años de edad.

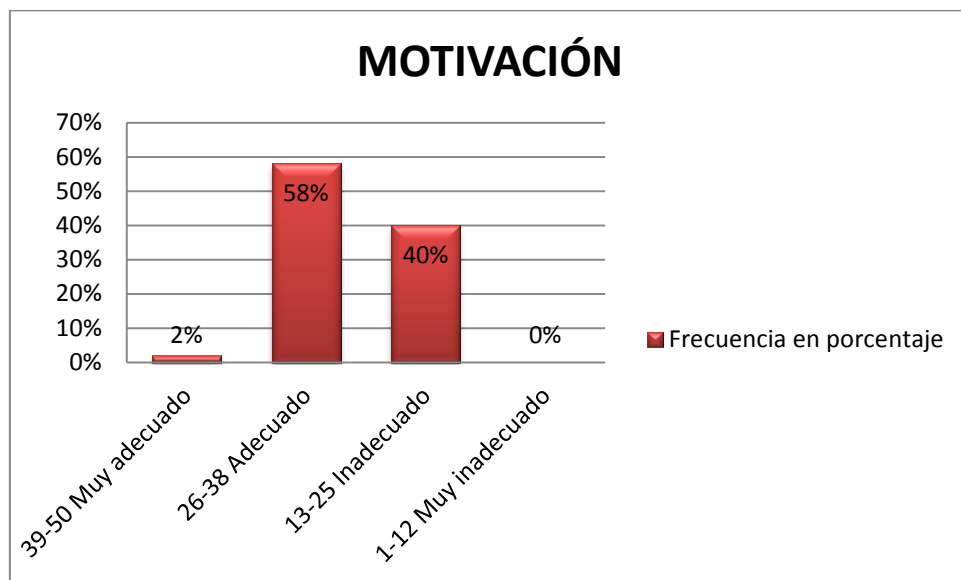
Cuadro 3.- Motivación

<i>ENCUESTA CLIMA LABORAL</i>		
<i>FACTOR:MOTIVACION</i>		
<i>Niveles</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Frecuencia en porcentaje</i>
39-50 Muy adecuado	1	2%
26-38 Adecuado	29	58%
13-25 Inadecuado	20	40%
1-12 Muy inadecuado	0	0%
TOTAL	50	100%

Fuente: Encuesta del clima laboral

Responsable: Lizeth Criollo

Gráfico 2.- Motivación



Interpretación: La tabla nos muestra que la mayoría de investigados califican el clima laboral, factor motivación como satisfactoria, pues la ubican mayoritariamente en el nivel de adecuado.

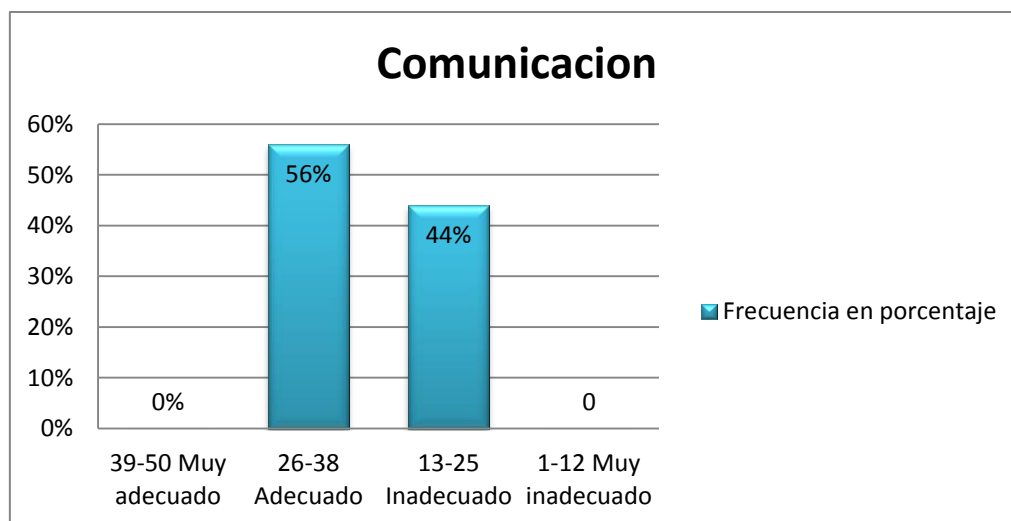
Cuadro 4.-Comunicación

ENCUESTA CLIMA LABORAL		
FACTOR: COMUNICACIÓN		
Niveles	Frecuencia	Frecuencia en porcentaje
39-50 Muy adecuado	0	0%
26-38 Adecuado	28	56%
13-25 Inadecuado	22	44%
1-12 Muy inadecuado	0	0
TOTAL	50	100%

Fuente: Encuesta del clima laboral

Elaborado por: Lizeth Criollo

Gráfico 3.- Comunicación



Interpretación: La tabla nos muestra que la mayoría de investigadores califican el clima laboral factor comunicación como apropiada, pues la ubican mayoritariamente en el nivel de adecuada.

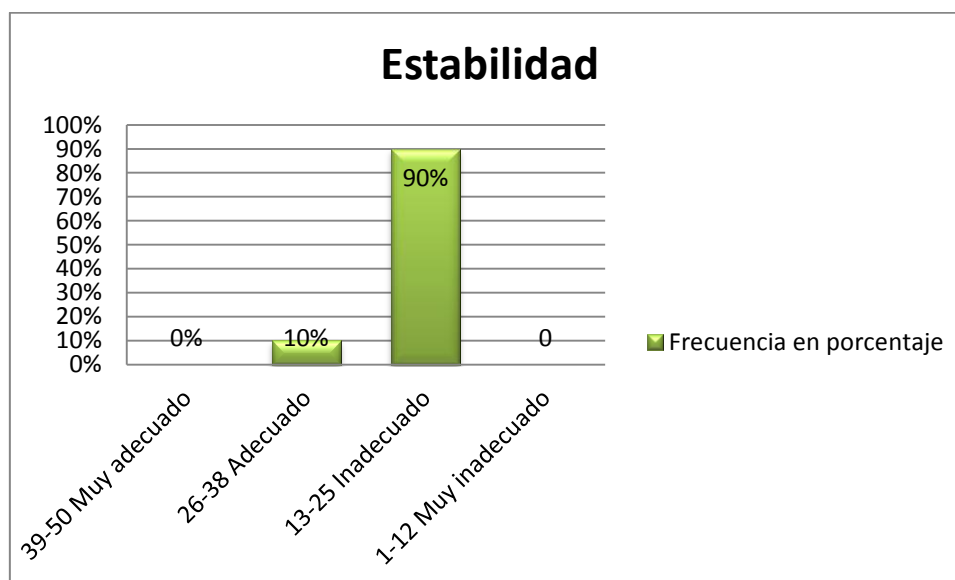
Cuadro 5.- Estabilidad

<i>ENCUESTA CLIMA LABORAL</i>		
<i>FACTOR: ESTABILIDAD</i>		
<i>Niveles</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Frecuencia en porcentaje</i>
39-50 Muy adecuado	0	0%
26-38 Adecuado	5	10%
13-25 Inadecuado	45	90%
1-12 Muy inadecuado	0	0
TOTAL	50	100%

Fuente: Encuesta del clima laboral

Elaborado por: Lizeth Criollo

Gráfico 4.- Estabilidad



Interpretación: La tabla nos muestra que la mayoría de investigados califican el clima laboral factor estabilidad como perjudicial, pues la ubican mayoritariamente en el nivel de inadecuado.

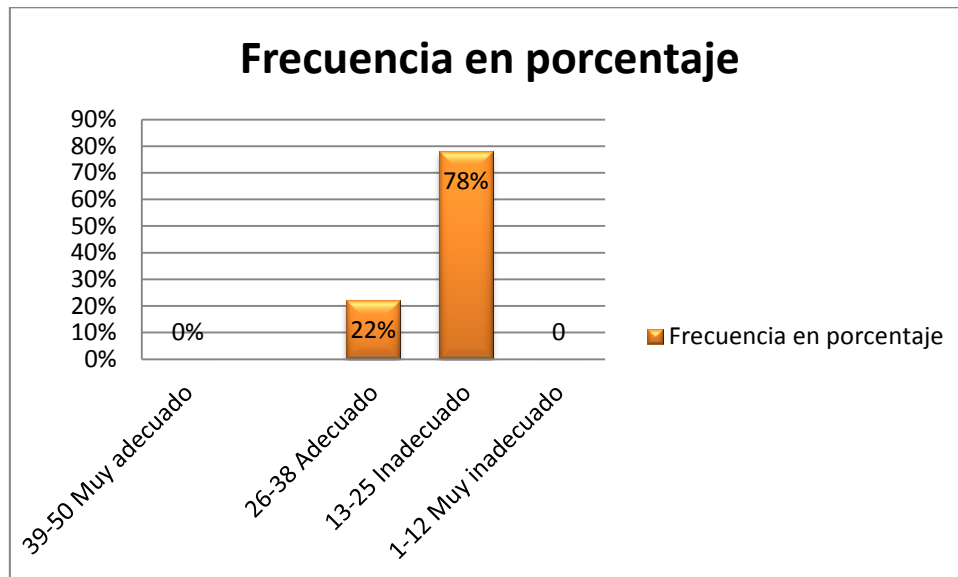
Cuadro 6.- Seguridad

ENCUESTA CLIMA LABORAL FACTOR:SEGURIDAD		
Niveles	Frecuencia	Frecuencia en porcentaje
39-50 Muy adecuado	0	0%
26-38 Adecuado	11	22%
13-25 Inadecuado	39	78%
1-12 Muy inadecuado	0	0
TOTAL	50	100%

Fuente: Encuesta del clima laboral

Elaborado por: Lizeth Criollo

Gráfico 5.- Seguridad

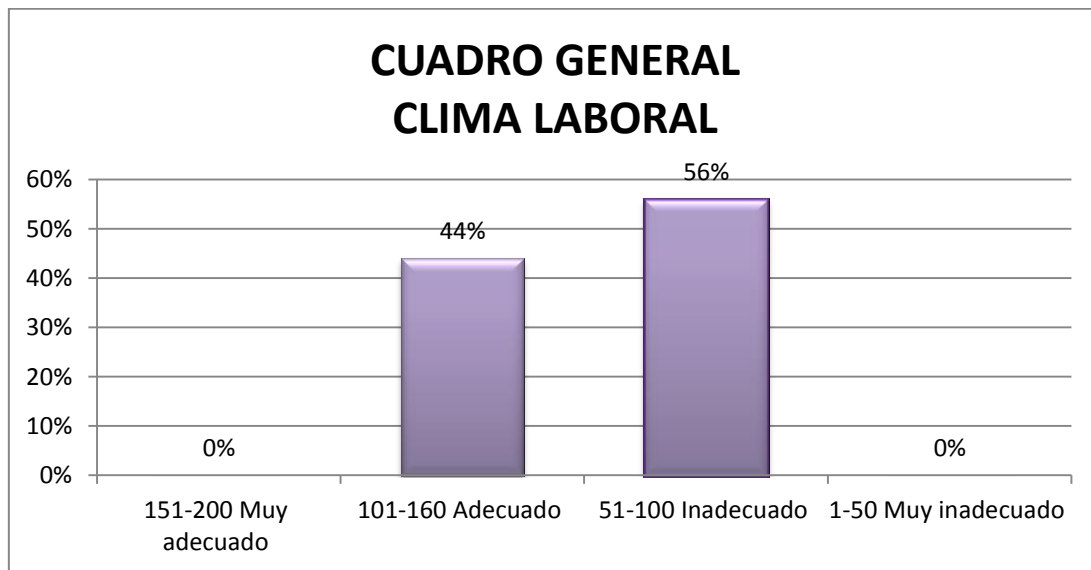


Interpretación: La tabla nos muestra que la mayoría de investigados califican el clima laboral factor seguridad como contraproducente, pues la ubican mayoritariamente en el nivel de inadecuado.

Cuadro 7.- Cuadro General

ENCUESTA CLIMA LABORAL		
CUADRO GENERAL		
<i>Niveles</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Frecuencia en porcentaje</i>
151-200 Muy adecuado	0	0%
101-150 Adecuado	22	44%
51- 100 Inadecuado	28	56%
1-50Muy inadecuado	0	0%
TOTAL TRABAJADORES	50	100%

Gráfico 6.- Grafico General



Fuente: Encuesta del clima laboral

Elaborado por: Lizeth Criollo

Interpretación: La tabla nos muestra el cuadro general del clima laboral que la mayoría de investigados califican el clima laboral como inadecuado, pues la ubican mayoritariamente en el nivel de inadecuado.

RESULTADOS DE REGISTROS DE ROTACION DE PERSONAL

Índice de rotación de personal

Ingresos – salidas / personal mensual * 100

Cuadro 8.- Índice de Rotación de Personal

MESES	INGRESOS	SALIDAS	mensual	Rotación mensual	Nivel de rotación
oct-12	3	6	50	-6	Muy inadecuado -5,7 a -11,3
nov-12	14	11	53	5,66	Muy adecuado 4,00 a 7,98
dic-12	6	8	51	-3,92	Inadecuado -0,1 a -5,6
ene-13	15	12	54	5,56	Muy adecuado 4,00 a 7,98
feb-13	10	8	56	3,57	Adecuado 0,1 a 3,99
mar-13	8	7	57	1,75	Adecuado 0,1 a 3,99
abr-13	4	6	55	-3,63	Inadecuado
may-13	6	4	57	3,51	Adecuado 0,1 a 3,99
jun-13	3	7	53	-7,54	Muy inadecuado -5,7 a -11,3
jul-13	5	8	50	-6	Muy inadecuado -5,7 a -11,3
ago-13	6	4	52	3,85	Adecuado 0,1 a 3,99
sep-13	5	8	49	-6,12	Muy inadecuado -5,7 a -11,3
oct-13	2	5	46	-6,52	Muy inadecuado -5,7 a -11,3

Rotación total

Cuadro 9.- Rotación Total

MESES	INGRESOS	SALIDAS	Meses Oct-2012 a Oct 2013	Rotación Total
Oct-12 a Oct-13	87	94	683	-1,02

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El clima laboral que se genera en la empresa determina que se relaciona directamente con la rotación de personal en la cual existen dos factores que son alarmantes ya que se encuentran en un nivel inadecuado, estos factores son: la estabilidad y seguridad, lo cual está causando que los niveles de rotación de personal aumente y esto no permite que los trabajadores tengan confianza en la organización en cuanto a la estabilidad y seguridad.

COMPROBACIÓN DE HIPOTESIS

Hi

“El clima laboral incide directamente en la rotación de personal motorizado en la empresa Sodetur S.A”

Hipótesis Nula

Ho

El clima laboral no incide directamente en la rotación de personal motorizado en la empresa Sodetur S.A

Selección del nivel de significado

La investigación se realizó con el 95% de nivel de confianza y 5% de margen de error.

$$\alpha=0,05$$

Criterio

0,4 a 0,69 = Correlación positiva moderada

Cálculos

Cuadro 10.- Coeficiencia de Correlación Lineal de Pearson

x	Y
38,46	0
15,38	0
15,38	56
30,77	44

	Clima	Rotación	x^2	y^2	x*y
Muy adecuado	0	15,38	0	236,54	0
Adecuado	44	30,78	1936	947,41	1834182,66
Inadecuado	56	15,38	3136	236,54	741803,24
Muy inadecuado	0	38,46	0	1479,17	0
	100	100	5072	2899,67	2575985,9

$$r = \frac{N \sum xy - \sum x \sum y}{\sqrt{[N \sum x^2 - (\sum x)^2] [N \sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

$$r = \frac{(4 * 2575985,9) - (100 * 100)}{(4 * 5072 - (100 * 100)) * (4 * 2899,67 - (100 * 100))}$$

$$r = \frac{(10303943,6) - (10000)}{(20288 - (10000)) * (11598,6752 - (10000))}$$

$$r = \frac{10293943,6}{16447170,46}$$

$$r = 0,63$$

Para interpretar el coeficiente de correlación utilizamos la siguiente escala:

Valor	Significado
-1	Correlación negativa grande y perfecta
-0,9 a -0,99	Correlación negativa muy alta
-0,7 a -0,89	Correlación negativa alta
-0,4 a -0,69	Correlación negativa moderada
-0,2 a -0,39	Correlación negativa baja
-0,01 a -0,19	Correlación negativa muy baja
0	Correlación nula
0,01 a 0,19	Correlación positiva muy baja
0,2 a 0,39	Correlación positiva baja
0,4 a 0,69	Correlación positiva moderada
0,7 a 0,89	Correlación positiva alta
0,9 a 0,99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva grande y perfecta

El análisis **permite concluir que la hipótesis planteada si es verdadera por tal motivo podemos decir que si existe influencia del clima laboral sobre la rotación de personal** ya que se encuentra en una escala de 0,4 a 0,69 correspondiente a una Correlación positiva moderada la cual esta verificada.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- De acuerdo a la investigación los resultados que podemos concluir que efectivamente existe una incidencia importante del Clima Laboral en la Rotación de personal de la empresa investigada, SODETUR S.A.
- El Clima Laboral de la empresa es considerado inadecuado, especialmente en cuanto a la estabilidad y seguridad del personal.
- La investigación nos dio a conocer que en general el personal operativo motorizado no lleva una buena relación con el supervisor o jefe.
- Hay que recalcar que el clima laboral en cuanto a motivación y comunicación se encuentran en un nivel adecuado.
- La medición de Clima Laboral denotó una gran predisposición y colaboración por parte del personal, por sentirse tomados en cuenta en el desarrollo de la empresa.
- Los índices de rotación en la Empresa se encuentran en un nivel negativo considerándolo inadecuado con un -1,20 de desvinculaciones del personal.
- El departamento de Recursos humanos facilitó la investigación gracias a su colaboración proporcionándonos información del clima laboral y rotación de personal

Recomendaciones

- Es recomendable, para la empresa, controlar los factores negativos del Clima Laboral, con la finalidad de disminuir los niveles de rotación de personal, elevar el desempeño y productividad de la empresa.
- Analizar los resultados de la encuesta realizada, para que de esta forma podamos reforzar los factores que cumplimos en gran porcentaje y actuar sobre los que tenemos menor calificación y así poder incentivar al personal.
- Mantener y Mejorar los canales de comunicación interna poniendo énfasis al grupo operativo motorizado con relación al supervisor de trabajo para que se genere una mejor relación laboral
- Fortalecer la buena percepción que los empleados tienen acerca del Clima Laboral de la Compañía en cuanto a motivación y comunicación , enfatizando su concepto y recalando la importancia que tiene en el desarrollo de la empresa.
- Mantener un control a menudo sobre cómo se encuentra el clima organizacional para generar una excelente apreciación de los empleados acerca del Clima Laboral de la empresa, enfatizando su concepto y dando a conocer la importancia que tiene en el desarrollo de la misma.
- Se recomienda medir el índice de rotación de personal en un periodo determinado de tiempo para llevar un control eficaz a cerca de la rotación que existe actualmente en la empresa.
- Fortalecimiento del departamento de desarrollo de personal, con el propósito de implantar programas integrales de capacitación ofreciendo herramientas a los colaboradores para lograr un cambio de actitud, como base para mejorar el desempeño de sus funciones.

C.- REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Tangibles

- Cuesta. A. (1990). *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*. La Habana: Editorial ISPJAE.
- Chiavenato, Idalberto (1998). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá, Ed: McGraw Hill Interamericana S.A.
- Chiavenato. I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Brasil Editorial Atlas.
- Chiavenato, I. (2002). *Administración de Recursos Humanos*(5ta ed.). México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (7ma ed.). Bogotá: Mc Graw Hill.
- Carrascosa, J.(2011). *Trabajar y competir en equipo*. España, Editorial Netbiblo.S.L
- García Scwerett. P. (1981). *Motivación hacia el trabajo y necesidades*. La Habana: Editorial científico técnico.
- Chalvin, Dominique; Eyssette, Francois (1992). *Como resolver los pequeños conflictos en el trabajo*. Barcelona: Editorial Deusto.
- Davis K y Newstrom J. (1991). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: Mc Graw Hill.
- D'elia.George P. (1979). *The determinants of job satisfaction among beginning libertins*. Library Quarterly. P. 49.
- DURÁN, P. (2003) *La Importancia del Clima Organizacional en el Éxito de las Empresas*. Chile. Ed Pretince Hall
- Koontz, Harold; WEIHRICH, Heinz (1999). *Administración, una perspectiva global*. Ed: McGraw Hill.
- Marquez Perez. M. (2003). *Satisfacción laboral*. Perú.Ed San Marcos.
- Mota. I. Juan. (1993)*Estrategias de Empresas y Recursos Humanos una visión dinámica de la Empresa*. España Editorial McGraw-Hill Interamericana de España.
- Lares, A., (1998). *Calidad de Vida en el Trabajo un Modelo Integral*. Caracas: Servicio Editorial Consultores Asociados BL.

- Litwin,G & Stringer, R. (1968). *Motivation and organizational Climate*. Boston: Division of Research Graduate School of Business Administration Harvard University.
- Puchol Luis. (2007). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Editorial Diaz de Santos.
- Rodríguez, Darío (1999). *Diagnóstico Organizacional*. México: Alfaomega.
- Robbins. I.E. (1996) *Comportamiento Organizacional, Controversias y aplicaciones*. San Diego. EstateUniversity

Virtuales

Alves, J. (2003). Liderazgo y Clima Organizacional.(DOSSIER, Productor).

Universitat de les Illes Balears/Universitat Autònoma de Barcelona:

<http://ddd.uab.cat/pub/revpsidep/19885636v9n1-2p123.pdf>

Recuperado: 11/06/2014

Cuadra, A., & Constanza, V. (2007). Liderazgo, Clima y Satisfacción Laboral en las Organizaciones.

SCielo. (U. (Talca), Editor, & Instituto de Estudios Humanísticos "Juan Ignacio Molina".

http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-23762007000200004&script=sci_arttext

Recuperado: 26/05/2014

Rubio, Elena. (2003) " Reglas de oro de un buen clima laboral".

<http://www.ualberta.ca/yreshef/fullhome.html>.

Recuperado: 01/06/ 2014.

Wikipedia. (2013). Comunicación Organizacional. Enciclopedia Libre.

http://es.wikipedia.org/wiki/Comunicaci%C3%B3n_organizacional

Recuperado 26/04/14

Gestiopolis . (2013)

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/satlab.htm>

Recuperado 26/05/14

ANEXOS

Anexo A. Plan Aprobado



UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR

PLAN DE INVESTIGACIÓN

Carrera: Psicología Industrial.

Línea de Investigación:

Impacto de los nuevos modelos de gestión administrativa y manejo del talento humano.

Nombre de la estudiante

Lizeth Margarita Criollo Fernández

Nombre del supervisor

Dr. Jorge Herran

Año académico

2012-2013

TÍTULO

Clima laboral y rotación de personal motorizado en la empresa Sodetur S.A

JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

La presente investigación sobre el clima laboral tiene una importancia significativa en la medida que permitirá conocer las condiciones que se desarrollan en el interior de la organización que están afectando el ambiente laboral y como los colaboradores perciben la situación en el trabajo, para así generar recomendaciones de intervención que permitan corregir dichas condiciones y así poder propiciar un mejor clima en la empresa.

El plan de mejora del clima laboral se desarrollara con la colaboración por parte de la empresa Sodetur S.A brindara los recursos que sean necesario para llevar a cabo la investigación en el lapso de un año calendario 2012-2013 ya que es importante el estudio del clima laboral para detectar las falencias y características negativas que inciden en la rotación del personal motorizado.

Posteriormente al desarrollo del plan de mejora del clima laboral se generara las respectivas recomendaciones para que la empresa Sodetur lleve a cabo la implementación del mismo.

Es necesario encontrar y poner en marcha herramientas de gestión humana y de desarrollo organizacional la utilidad de la investigación generara mejorar la calidad de vida de cada uno de los servidores e inducirá la apertura de nuevos y mejores espacios de convivencia dentro de la organización, garantizando un nivel de calidad que permita alcanzar los objetivos y metas propuestas en la misión y visión de la organización tendientes a aumentar la productividad y un mejor desempeño en el trabajo.

1. DESCRIPCION DEL PROBLEMA

3.1 Formulación del problema

La presente investigación en la empresa Sodetur S.A está fundamentado en la rotación de personal motorizado para conocer si el clima laboral influye en esta , por lo tanto mi investigación se basará en la determinación de la influencia o no del clima laboral, los resultados del estudio facilitara, además, la gestión para el cambio, encaminada a la mejora en el ambiente laboral con vista a un acercamiento a la elevación de la eficiencia y la satisfacción de los trabajadores, traducido en calidad de vida.

3.2 Preguntas

¿El clima laboral influye en la rotación de personal empresa Sodetur S.A?

¿Cuál es el clima laboral en que se desenvuelve el personal de la empresa Sodetur S.A?

¿Cuáles son los índices de rotación de personal que presenta la empresa Sodetur S.A?

3.3Objetivos

- **Objetivo general**

Determinar si el clima laboral influye directamente en la de rotación de personal motorizado en la empresa Sodetur S.A

- **Objetivo específico**

- Identificar el clima laboral en el que se desenvuelve el personal motorizado en la empresa Sodetur S.A.
- Conocer el índice de rotación de personal que se presenta en la empresa.

3.3 Delimitación espacio temporal

El proyecto de investigación está dirigido para los colaboradores motorizados de la empresa Sodetur S.A la cual se encuentra ubicada en la Jerónimo Carrión Oe 5-08 y Juan León Mera con una duración de un año calendario del primer día laboral de Octubre del 2012 hasta fin de Octubre del 2013

2. MARCO TEORICO

2.1. Posicionamiento teórico

Para la comprensión del proyecto de investigación es importante mencionar algunas definiciones.

Chiavenato I Administración de los recursos humanos

Existe diversos elementos que influyen en el clima laboral pero hay que reconocer que toda exageración tiene un ambiente propio que le distingue de otras organizaciones y que influyen en la conducta de los miembros .La gerencia, por lo tanto, debe esforzarse para crear el tipo de clima que se permita que se alcancen los objetivos de la organización y, al mismo tiempo satisfaga las necesidades psicológicas y sociales de su personal.

LA IMPORTANCIA DEL CONOCIMIENTO DEL CLIMA LABORAL

Por Clima Laboral se entiende el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la empresa y que influyen sobre su conducta en la ejecución de sus actividades.

Se basa en la influencia que este ejerce sobre el comportamiento de los trabajadores, siendo fundamental su diagnóstico para el diseño de instrumentos de gestión de Recursos Humanos.

Idalberto Chiavenato dice que:

“El término de rotación de recursos humanos se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella”. “Casi siempre la rotación se expresa en índices mensuales o anuales con el fin de permitir comparaciones, para desarrollar diagnósticos, promover disposiciones, inclusive con carácter de predicción”¹

Es así que el clima laboral con cada una de sus características tiene influencia en la rotación de personal.

4.2. Plan analítico:

CAPÍTULO 1

1. Clima laboral

1.2 Aspectos del clima laboral

1.3 ¿Cómo influye la organización en los individuos que la componen?

1.4 Calidad de vida laboral

1.5 El conflicto en las organizaciones

1.6 Factores Que Influyen En El Clima Laboral

1.6.1 Liderazgo

1.6.2 Comunicación

1. 6.3 Trabajo en equipo

1.6.4 Actitudes

1.6.4.1. Tipos de Actitudes

1.7 Enriquecimiento del puesto

1.7.1 Reestructurar las tareas

1.8 Remuneración

CAPÍTULO 2

2.1. Qué es la rotación de personal

2.2 índice de rotación de personal

2.3 Causas de la rotación de personal

2.4 Ventajas y desventajas de la rotación de personal

2.5 Costo de la rotación de personal

2.5.1 Costos secundarios de la rotación de personal

2.6 Satisfacción, Insatisfacción laboral.

4.3. Referencias bibliográficas del Marco Teórico

- Chiavenato, I. (2000) Administración de Recursos Humanos
- Álvarez, J.; Jurgenson, G. (2003) Cómo Hacer Investigación Cualitativa..
- DURÁN, P. *La Importancia del Clima Organizacional en el Éxito de las Empresas*. Chile. 2003
- Hernández, R.; Fernández, C. & Baptista, P. (2003). Metodología de la Investigación.
- <http://www.servir.gob.pe/files/IEN-ClimaOrganizacional.pdf>

5. ENFOQUE DE LA INVESTIGACION

Enfoque mixto: ya que se utilizara un enfoque de forma cualitativa para el estudio del clima laboral y un enfoque cuantitativo para el estudio de la rotación de personal en la organización

6. TIPO DE INVESTIGACION

Correlacional: Tipo de investigación social que tiene como objetivo medir el grado de relación que existe entre dos o más conceptos o variables, en un contexto en particular.

La utilidad de este tipo de investigación es saber cómo se puede comportar un concepto o variable conociendo el comportamiento de otra u otras variables relacionadas. En el caso de que dos variables estén correlacionadas, ello significa que una varía cuando la otra también varía y la correlación puede ser positiva o negativa. Si es positiva quiere decir que sujetos con altos valores en una variable tienden a mostrar altos valores en la otra variable. Si es negativa, significa que sujetos con altos valores en una variable tenderán a mostrar bajos valores en la otra variable.

7. FORMULACION DE HIPOTESIS

7.1. Planteamiento de hipótesis

El clima laboral incide directamente en la rotación de personal motorizado en la empresa Sodetur S.A

7.2. Identificación de variables

- Variable Independiente.- Clima Laboral
- Variable Dependiente- Rotación de Personal

7.3. Construcción de indicadores y medidas

Variables		Indicadores	Medidas	Instrumentos
Independiente	Clima laboral	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Comunicación ➤ Estabilidad ➤ Motivación ➤ Seguridad 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Muy adecuado ➤ Adecuado ➤ Inadecuado ➤ Muy inadecuado 	Encuesta
Dependiente	Rotación de Personal	Índice de rotación: entradas y salidas de personal	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Muy adecuado ➤ Adecuado ➤ Inadecuado ➤ Muy inadecuado 	Registros de entradas y salida de personal

8. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

8.1. Diseño Cuantitativo (no experimental)

No experimental ya que esta investigación se limita a describir, analizar, comparar objetos o situaciones que se prestan a la investigación sin intervenir en la misma, es decir, no se controlan de forma directa la unidad de observación de la población y los factores a que esta se expone.

9. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO

9.1 Población y muestra

9.1.1 Características de la población o muestra.

Se trabajara con la población total de 50 colaboradores motorizados en la empresa Sodetur S.A, para la presente investigación.

9.1.2. Diseño de la muestra

Muestreo probabilístico: En este tipo de muestreo, todos los individuos de la población pueden formar parte de la muestra, tienen probabilidad positiva de formar parte de la muestra. Por lo tanto es el tipo de muestreo que se utilizara en la investigación, por ser el riguroso y científico

9.1.3 Tamaño de la muestra

No se seleccionara muestra porque se trabajará con toda la población.

10. METODOS , TECNICAS E INSTRUMENTOS A UTILIZAR

Inductivo.- ya que tiene las siguientes características; la observación y el registro de todos los hechos; el análisis y la clasificación de los hechos; la derivación inductiva de una generalización a partir de los hechos; y la contrastación.

Estadístico.- ya que mediante números y cifras vamos a identificar la evolución de esta técnica de selección en el campo de resultados que arroja la persona contratada y también el tipo de competencias captadas al momento de la entrevista

TECNICAS

La Encuesta la encuesta es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al investigador. Para ello, a diferencia de la entrevista, se utiliza un listado de preguntas escritas que se entregan a los sujetos, a fin de que las contesten igualmente por escrito.

11. FASES DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO

- Diagnóstico del clima laboral referente al personal motorizado en la empresa Sodetur S.A
- Diseño del marco teórico.

- Evaluación de resultados de la influencia o no del clima laboral con la rotación de personal motorizado en la empresa Sodetur S.A
- Informe final

12. PLAN DE ANALISIS DE LOS RESULTADOS

El plan debe ser construido tomando en cuenta los objetivos del plan de investigación y los resultados esperados tomando en cuenta los siguientes puntos.

- Determinar la influencia directa de clima Laboral en la rotación de personal motorizado en la empresa Sodetur S.a.
- Evaluación de Clima Laboral.
- Determinar el grado de rotación de personal motorizado.

13. RESPONSABLES

- Alumno – investigador: Lizeth Margarita Criollo Fernández
- Supervisor de Investigación. Dr. Jorge Herrán

14. RECURSOS

14.1. Recursos Materiales

Insumos de oficina

Computadora

Flash memory

Folletos

Test

14.2. Recursos Económicos

Autofinanciamiento

Transporte	250
Alimentación	300
Copias	50
Impresiones	60
Internet	40
Total	700

14.3 Recursos tecnológicos

Internet

Microsoft office

14. CRONOGRAMA DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN

	O	N	D	E	F	M	A	M	J	JU	A	S	O
Elaboración y desarrollo del plan													
Presentación y Aprobación del plan													
Desarrollo del Marco Teórico													

Desarrollo de las fases de investigación												
Diagnóstico del clima laboral personal motorizado												
Índice de rotación de personal que se presenta en la empresa.												
Hipótesis de investigación												
Evaluación de resultados clima laboral y rotación de personal.												
Presentación del informe												

15. BIBLIOGRAFIA.

- Álvarez, J (2.003) .*Cómo Hacer Investigación Cualitativa. Fundamentos y Metodología*.México- D. F :Editorial Paidos Educador.
- Alles, M. (2003) *Diccionario de Preguntas – Gestión por competencias*. Buenos Aires : Ed.Granica
- DURÁN, P.*La Importancia del Clima Organizacional en el Éxito de las Empresas*. Chile. 2003
- Hernández Sampier, Roberto. *Metodología de la Investigación*. Editorial Felix Varela, La Habana. 2004.

- Angulo, A. (2006). *Desempeño laboral y calidad de servicio* . Maracaibo .Editorial Zulia
- Chavenato, I. (2000) *Administración de Recursos Humanos*. México : Editorial Mac Graw Hill
- Hernández, F . (2003). *Metodología de la Investigación*. México D.F: Editorial McGraw – Hill..

Internet

- <http://monografias.com/trabajos15/rotacion-personal/rotacion-personal.shtml>
- <http://www.servir.gob.pe/files/IEN-ClimaOrganizacional.pdf>

16. ANEXOS (opcional)

Fecha de presentación: Quito 18 de diciembre de 2012

.....

Estudiante

.....

Supervisor de Investigación

Anexo B. Glosario Técnico

GLOSARIO

- **Ambiente:** Medio que rodea a la organización e indica actitudes y valores predominantes en él.
- **Compromiso:** Propósito racional y emocional que se hace un individuo o grupo, de cumplir con tareas y objetivos determinados.
- **Comportamiento organizacional:** Criterio motivación al para organizar el comportamiento mediante la definición y manipulación de estados internos, tales como deseos, satisfacciones y actitudes.
- **Comunicación:** Transferencia de información de una persona a otra, en forma comprensible.
- **Clima organizacional:** Se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar entorno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo.
- **Estrategias:** Son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos.
- **Factores sociales:** Los que afectan el modo de vivir de la gente, incluso sus valores (educación, salud, empleo, seguridad, creencias, cultura, etc.).
- **Factores competitivos:** Todos los determinados por la competencia, los productos, el mercado, la calidad y el servicio, todos ellos en comparación con los competidores.

- **Liderazgo:** Arte o proceso de influir sobre las personas, de tal modo que dirija sus esfuerzos en forma voluntaria hacia el logro de las metas del grupo.
- **Motivación:** Grado en que los miembros de la organización sienten que la empresa fija y comunica metas que incentivan a una mayor calidad en el desempeño y la producción.
- **Percepción:** Impresión que nos formamos de las personas, la cual dirige nuestras reacciones e influye en nuestro comportamiento interpersonal.
- **Relaciones interpersonales:** Gama de encuentros, situaciones y emociones entre dos personas.

Anexo C. Instrumentos

Encuesta utilizada

CLIMA LABORAL

A continuación usted encontrará una encuesta que consta de 40 preguntas. La cual busca conocer el nivel de satisfacción general de nuestros empleados con la empresa.

Para contestar las preguntas lea cuidadosamente el enunciado y escoja solo una respuesta marcando con una X sobre la opción con la cual este de acuerdo, como se muestra en el siguiente ejemplo:

Mi jefe crea una atmósfera de confianza en el grupo de trabajo:

			X			
Siempre		Casi siempre	Algunas veces		Muy pocas veces	Nunca

-Conteste absolutamente todas las preguntas evitando hacerlo al azar.

-La presente encuesta es confidencial y anónima, solo se realizará con fines investigativos.

-Agradecemos su colaboración y honestidad en el desarrollo de la encuesta.

➤ Edad _____ Cargo que desempeña _____

Motivación

1. Los miembros del grupo tienen en cuenta mis opiniones: ➤


Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Muy pocas veces	Nunca

2. Soy aceptado por mi grupo de trabajo: ➤


Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Muy pocas veces	Nunca

3. Los miembros del grupo son distantes conmigo: ➤


Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Muy pocas veces	Nunca

4. Mi grupo de trabajo me hace sentir incomodo: 


Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Muy pocas veces	Nunca

5. El grupo de trabajo valora mis aportes: 


Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Muy pocas veces	Nunca

6. Mi jefe crea una atmosfera de confianza en el grupo de trabajo: 


Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Muy pocas veces	Nunca

7. Mi jefe tiene una actitud positiva con el grupo de trabajo: 


Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Muy pocas veces	Nunca

8. Mi jefe generalmente apoya las decisiones que tomo: 

Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Muy pocas veces	Nunca


9. Las órdenes impartidas por el jefe son arbitrarias: 

Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Muy pocas veces	Nunca


10. Mi jefe desconfía del grupo de trabajo: 

Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Muy pocas veces	Nunca

Comunicación

11. Entiendo bien los beneficios que tengo en la empresa: 


Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Muy pocas veces	Nunca

12. Me avergüenzo de decir que soy parte de la empresa: 

Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Muy pocas veces	Nunca

13. Es difícil tener acceso a la información para realizar mi trabajo: 


Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Muy pocas veces	Nunca

14. Entiendo de manera clara las metas de la empresa: 


Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Muy pocas veces	Nunca

15. Conozco bien como la empresa está logrando sus metas: 


Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Muy pocas veces	Nunca

16. Algunas tareas a diario signadas tiene poca relación con las metas: 

Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Muy pocas veces	Nunca

17. Los directivos dan a conocer los logros de la empresa: 


Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Muy pocas veces	Nunca

18. Las metas de la empresa son poco entendibles: 

Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Muy pocas veces	Nunca


19. Cuando necesito información de otras dependencias la puedo conseguir fácilmente: 

Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Muy pocas veces	Nunca


20. Las dependencias resuelven problemas en lugar de responsabilizar a otras: 

Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Muy pocas veces	Nunca


Estabilidad

21. Estoy de acuerdo con mi asignación salarial: 


Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Muy pocas veces	Nunca

22. Recomendando a mis amigos la empresa como un excelente sitio de trabajo: 


Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Muy pocas veces	Nunca

23. Sin remuneración trabajo horas extras: 


Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Muy pocas veces	Nunca

24. Sería más feliz en otra empresa: 

Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Muy pocas veces	Nunca

25. La empresa despidió al personal sin tener en cuenta su desempeño: 

Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Muy pocas veces	Nunca

26. La empresa brinda estabilidad laboral: 

Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Muy pocas veces	Nunca

27. La empresa contrata personal temporal: 


Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Muy pocas veces	Nunca

28. La permanencia en el cargo depende de preferencias personales: 

Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Muy pocas veces	Nunca


29. De mi buen desempeño depende la permanencia en el cargo: 

Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Muy pocas veces	Nunca


30. Cuando las cosas salen mal las dependencias son rápidas en culpar a otras: 

Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Muy pocas veces	Nunca


Seguridad

31. Los beneficios de salud que recibo en la empresa satisfacen mis necesidades: 


Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Muy pocas veces	Nunca

32. Mis aspiraciones se ven frustradas por las políticas de la empresa: 


Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Muy pocas veces	Nunca

33. Los servicios de salud que recibo en la empresa son óptimos: 


Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Muy pocas veces	Nunca

34. Realmente me interesa el futuro de la empresa: 


Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Muy pocas veces	Nunca

35. Dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo: 


Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Muy pocas veces	Nunca

36. El ambiente físico de mi sitio de trabajo es adecuado: 


Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Muy pocas veces	Nunca

37. El entorno físico de mi sitio de trabajo dificulta la labor que desarrollo: 

Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Muy pocas veces	Nunca

38. La iluminación del área de trabajo es deficiente: 

Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Muy pocas veces	Nunca

39. El trabajo en equipo con otras dependencias es bueno: 

Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Muy pocas veces	Nunca

40. Las otras dependencias responden bien a mis necesidades laborales: 

Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Muy pocas veces	Nunca